

MODELO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS FAMILIARES: ENFOCADO EN LA PROFESIONALIZACIÓN Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COMO FACTORES DE INCIDENCIA EN LA CONTINUIDAD Y CRECIMIENTO DE LAS MISMAS.

DIANA MARCELA CHAPARRO VÁSQUEZ
Universidad Antonio Nariño

1. RESUMEN

El propósito fundamental de esta investigación, se traza en el marco de generar un modelo de planeación estratégica en este tipo de empresas, a partir de la identificación de las siguientes categorías de estudio: empresa familiar, profesionalización, relevo generacional, sucesión, continuidad del negocio y planeación estratégica. Las categorías de estudio en la presente investigación surgen de la indagación en un primer momento sobre los pensamientos impartidos por diferentes autores que describían conceptos claves, los cuales son bases primordiales para la construcción de un modelo de doble entrada. Luego de esto se realiza el respectivo un análisis exhaustivo sobre las categorías de estudio planteadas, las cuales dan forma al modelo. El cual obtiene un enfoque multi-criterio, además que el mismo contara con factores tales como: Profesionalización, sucesión, relevo generacional y continuidad del negocio, y directrices tales como: gerencia (toma de decisiones), vocación de continuidad y posesión mayoritaria. El resultado de esta combinación categoría, es el desarrollo de tips estratégicos que pueden cambiar en cierta medida el rumbo de una organización.

Por consiguiente, la presente investigación pretende establecer un modelo en materia estratégica que utilicen como una herramienta de gestión empresarial, tal cual como lo menciona Armijo (2009) permite servir como apoyo para la efectiva toma de decisiones por parte de las empresas.

2. PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, profesionalización, planeación estratégica, continuidad del negocio, sucesión y relevo generacional.

3. ABSTRACT

The fundamental purpose of this research is outlined within the framework of generating a strategic planning model in this type of company, from the identification of the following study categories: family business, professionalization, generational change, succession, business continuity and strategic planning.

The categories of study in the present investigation arise from the inquiry at first about the thoughts taught by different authors who described key concepts, which are fundamental bases for the construction of a double entry model. After this, an exhaustive analysis is carried out on the study categories proposed which shape the model. Which obtains a multi-criteria approach, in addition to it having factors such as: Professionalization, succession, generational change and business continuity,

DIANA MARCELA CHAPARRO VASQUEZ

Estudiante programa de contabilidad pública de la Universidad Antonio Nariño sede Duitama. Con énfasis en el área financiera.

and guidelines such as: management (decision-making), vocation of continuity and majority ownership. The result of this category combination is the development of strategic tips that can change the direction of an organization to a certain extent. Therefore, this research aims to establish a model in strategic matters that they use as a business management tool, as mentioned by Armijo (2009), as a support for effective decision-making by companies.

4. KEYWORDS

Family business, professionalization, strategic planning, business continuity, succession and generational replacement.

5. INTRODUCCIÓN

La empresa familiar ha sido relevante en la economía mundial y sobre todo en países latinoamericanos como es el caso de Colombia, en donde su influencia económica sobre el país es significativa ya que este tipo de empresas son generadoras de empleo y aportan al producto interno bruto. En el caso de Colombia las empresas de carácter familiar representan más del 70% de las sociedades registradas (Superintendencia de sociedades, 2006).

En esta investigación, la empresa familiar se ha definido como aquella empresa, que nace de la idea de negocio de una o varias personas, las cuales deben mantener una participación y posesión mayoritaria (51% del capital), y con la ideología de trascender a sus futuras generaciones (sucesiones), es decir que la dirección de este tipo de empresas es encomendada bien sea a cónyuges, padres, hijos, hermanos y demás personas con cierto grado de afinidad y consanguinidad a la persona o personas fundadora de la empresa. (Código de comercio, 1971; Superintendencia de sociedades, 2006; Cisneros, Ramírez & Hernández, 2011; Serna & Suárez, 2005) Es de notar que algunas de estas empresas en la etapa de primera generación no toman relevancia de ciertos factores de los que trata esta investigación (profesionalización y planeación estratégica), ya que estos pueden llevar al éxito o a un punto donde su continuidad sea prolongada y llevada a la evolución de las siguientes generaciones.

6. MARCO TEÓRICO

6.1 Empresa familiar.

Empresa familiar, un término que se ha vuelto un tanto extenso además de complejo, ya que su definición no se ha demostrado como un término universal si no como un término de adaptabilidad a cada investigación que se realiza.

Por ende, en esta investigación podemos decir que la empresa familiar no es más que, todas aquellas empresas que nacen de la idea de negocio de una o varias personas, las cuales deben mantener una participación y posesión mayoritaria (51% del capital), y con la ideología de trascender a sus futuras generaciones (sucesiones), es decir que la dirección de este tipo de empresas es encomendada bien sea a cónyuges, padres, hijos, hermanos y demás personas con cierto grado de afinidad y consanguinidad a la persona o personas fundadora de la empresa.

Pero cabe mencionar algunas definiciones base para la construcción de este concepto a trabajar. Las definiciones fueron clasificadas primeramente por su naturaleza ya bien sea mono-criterio o multi-criterio, es decir que las de naturaleza mono solo se basan en un enfoque y la multi en uno o varios enfoques, como se evidencia en la tabla 1.

TABLA 1. DEFINICIONES EMPRESA FAMILIAR				
N°	Autor	Naturaleza	Enfoque	Definición
1	Código de comercio (1971, art. 102)	Mono-criterio	Sucesión	Es válida la sociedad entre padres e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados. Los cónyuges, conjunta o separadamente, podrán aportar toda clase de bienes a la sociedad que formen entre sí o con otras personas.
2	Tagiuri & Davis (1996) citado por Arrubla (2016)	Mono-criterio	Propiedad	La interacción entre los dos tipos de organizaciones, las cuales vendrían siendo la familia y la empresa, estableciendo el carácter básico de la empresa familiar y su singularidad, en la que hay estrechos vínculos entre familia, propiedad y empresa.
3	Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988) citado por Arrubla (2016)	Mono-criterio	Control propietario o	La empresa familiar es aquella en donde los miembros de la familia ejercen el control legal sobre la propiedad.
4	Superintendencia de sociedades (2006)	Mono-criterio	Control propietario o	La empresa familiar será aquella organización en la cual más del 50% del capital pertenece a una misma familia.
5	Serna & Suárez (2005)	Multi-criterio	Control propietario o y sucesión	Las empresas familiares son organizaciones económicas que independientemente de su persona jurídica, su propiedad, control y dirección descansan en un determinado núcleo familiar con vocación de ser transmitida a otras generaciones.
6	Garzón & Ibarra (2012)	Multi-criterio	Control propietario o y sucesión	La empresa familiar es aquella empresa de negocios en la cual la propiedad, la posesión mayoritaria del capital y la participación en el gobierno y/o en la gestión de la empresa está mayoritariamente en manos de una familia, que inculca a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar y la vocación de continuidad.
7	Cisneros, Ramírez & Hernández (2011)	Multi-criterio	Control propietario o y sucesión	La idea de empresa familiar evoca la necesidad de constituir una organización económica sostenida por vínculos de afinidad reconocidos socialmente, como la relación entre padres e hijos, entre hermanos o de individuos con cierto parentesco. Su objetivo

				es darle continuidad generacional al derecho de propiedad y su control, ya sea para garantizar la seguridad económica de la familia, conservar la herencia o mantener la unión parental.
--	--	--	--	--

Fuente: Elaborado con base en: Cisneros, Ramírez & Hernández (2011), Código de comercio (1971, art. 102), Garzón & Ibarra (2012), Arrubla (2016), Serna & Suárez (2005), Superintendencia de sociedades (2006).

6.2 La profesionalización en la empresa familiar.

Para entender en sí que es la profesionalización y como esta interactúa con la empresa familiar, se toman en consideración ciertos términos tales como: relevo generacional, sucesión y continuidad del negocio, los cuales van de cierta manera conexos uno con el otro.

- **Relevo generacional:** El relevo generacional no es más que la transferencia temporal de poderes gerenciales además de materiales (gestión, control y propiedad) otorgados de este modo a las generaciones futuras. (Rodríguez, Rodríguez & Rodríguez, 2007) Este proceso de transferencia es direccionado a las futuras generaciones cuando los hijos entran a interactuar con la empresa y por supuesto, cuando la persona fundadora se retira eventualmente de su cargo administrativo dentro de la organización. (refiriéndose al cambio de primera generación a la segunda generación)

Es de resaltar un componente clave del relevo generacional, es la planificación de los procesos de sucesión. (Maldonado, 2018) ya que este proceso debe asegurar la correcta elección de los miembros familiares, evaluando así requerimientos relacionados a la educación, experiencia, preparación individual y conexión emocional con el negocio, necesarios para ejercer un liderazgo responsable a futuro.

-**Sucesión:** La sucesión no es más que el proceso de planeación, sobre el cambio generacional del control o liderazgo de la empresa, dirigido al alguien interno o externo al núcleo familiar. (Cisneros, Ramírez & Hernández, 2011) Como es nombrado anteriormente el proceso de sucesión debe asegurar la correcta elección de posibles miembros de la familia para dirigir la empresa. Por lo que podemos decir que la sucesión es un proceso planificado mas no un evento ocasional o consecutivo. (Dueñas, Guaman & Torres, 2006)

En el proceso de sucesión se deben observar las siguientes fases, las cuales nos demuestran los factores que incurren en la búsqueda de un posible sucesor además de sobreentender este proceso en este tipo de entidades. (Arnoldo, 2012)

- Fase 1 (Creación): En esta fase se ve incurrida la creación del negocio familiar además de elementos propios de las organizaciones tales como la misión, visión y objetivos primordiales de crecimiento y continuidad.

- Fase 2 (Intervención de los sucesores): En esta fase se toma en cuenta la intervención de los sucesores frente al conocimiento sobre el negocio, además de

saber si se obtiene la formación profesional como la personal, para así observar si este individuo puede cumplir con su objetivo primordial de la organización.

- Fase 3 (Jubilación): En esta fase se toma en consideración la opción de jubilación o el descenso de actividades administrativas o de control, por parte del fundador, es aquí donde este individuo tiene que evaluar sus opciones para ser remplazado en su cargo, reconsiderando lo mejor para la empresa u organización. Todo con el fin de continuar con la siguiente fase de crecimiento.

-Fase 4 (Relevo generacional): En esta fase se evidencia como el fundador, decide y traspassa todo su poder a el sucesor más apto y en donde este demostrara todas y cada uno de sus planes para que el negocio crezca y perdure en el tiempo.

- **Continuidad del negocio:** por continuidad del negocio se entiende, por las acciones, efectos o planes que alargan de cierto modo la vida de una organización. En este sentido la empresa familiar es una organización de propiedad de una familia, que tiene el control y la dirige conservando el interés de su continuidad a las siguientes generaciones. (Arrubla, 2016) Esto es gracias a procesos sucesión y ejecución de planes estratégicos.

6.3 Planeación estratégica.

La planeación estratégica (PE) es una herramienta de gestión empresarial, la cual que permite servir como apoyo para la efectiva toma de decisiones por parte de las organizaciones. Esto con el fin de determinar el entorno actual de una organización y el camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno (interno o externo). (Armijo, 2009). Es con esta herramienta que se puede determinar los objetivos primordiales que benefician a la empresa en cierta medida, todo para que esta tenga una continuidad estable en el tiempo de vida de la misma (posición única o ideal).

En esta misma línea Porter (2008) nos define la planeación estratégica como aquel conjunto de actividades realizadas por la organización para que esta llegue a la creación de una posición única o valiosa por medio de factores diferenciadores, los cuales macaran un cambio notable en el mercado y por supuesto generando así el fenómeno de competitividad. Con este mismo enfoque Johnson, Sholes & Whittington (2006) describen a la planeación estratégica como una base competitiva para la obtención de ciertas ventas (una de ellas: sostenibilidad), mediante la debida elección de directrices, modelos y métodos, estos autores consideran que se deben estudiar dos criterios relevantes (externos e internos) para el desarrollo de una estrategia.

Por otra parte, Andrews (1971) plantea que la planeación estratégica es la construcción de pensamientos humanos, por lo que, los ejecutivos a cargo de la toma de decisiones de una organización han priorizando sus pensamientos en lo que se debe o puede hacer, sino que también están fuertemente influenciados por lo que ellos personalmente quieren hacer. (Rivas & Correa, 2015)

Ahora bien, desde el enfoque (empresa familiar). La planeación estratégica se ha considerado como una estrategia de éxito o continuidad del negocio ya que considera aspectos tanto de la compañía, de la familia y así mismo del entorno (Ward, 1988).

Por consiguiente, podremos decir que la planeación estratégica en este tipo de empresas va encaminada, al saber si el pensamiento que se tiene sobre la visión, la misión y los planes estratégicos se encuentren en total sincronía con cada uno de los integrantes ya sean externos o internos al mismo núcleo familiar, todo esto con el propósito de alcanzar los objetivos primordiales, planteados y direccionados al éxito de la entidad (cumplir con un posicionamiento estratégico ideal).

7. ESTADO DEL ARTE

Las investigaciones de las empresas familiares nos muestran que en Colombia se encuentran diversos estudios y tendencias, en las cuales podemos observar ciertos vacíos en investigaciones locales además, que las investigaciones que se han realizado a nivel nacional nos demuestran que este tipo de empresas tienden a ser un tanto problemáticas por diversos factores, los cuales son planteados por cada uno de los autores a tratar, pero así mismo estos han buscado en sus investigaciones una solución para erradicar o minimizar las diferentes problemáticas presentadas, con esto se ha logrado detallar estrategias y modelos para que este tipo de empresas lleguen a evitar un estancamiento económico y reconsiderar así ciertos factores que pueden llevarlos al éxito empresarial. Por consiguiente, esto nos lleva a nombrar a dichos investigadores y lo que se ha logrado con esto para extender el conocimiento en el manejo o dirección de las mismas y de la investigación.

Es de aclarar que algunas de ellas no presentan problemáticas, pero si demuestran bases para el mejoramiento de otras. Este es el caso de los autores Álvarez & Gutiérrez (2005) que nos expone los factores de éxito que delimitaron la investigación en la empresa Don Jacobo, todo mediante el análisis histórico que se le realizó a la empresa con el fin de saber si esta aplicaba los modelos básicos además de requeridos para obtener el éxito empresarial en la primera etapa de su vida (primera generación), los autores también dieron la opción de elaborar un direccionamiento estratégico para llevar su éxito a otro nivel. Este mismo estudio fue realizado por Piñeros & Correa (2010) en los municipios de Duitama y Sogamoso todo con el fin de hallar los posibles factores de éxito en las empresas siderúrgicas.

Para Gómez, López & Betancourt (2009) la visión familiar que se le da a una empresa es de vital importancia y más si este fenómeno influye en una de las principales áreas de la empresa (ventas), es aquí donde ellos nos dan a demostrar que esto es verídico, pero debe haber un control medible para que la visión familiar se encuentre en un punto intermedio, el cual va a ser representativo en el crecimiento de las ventas de la entidad.

Sin embargo, autores como Abella & Torres (2009) diseñaron un plan de mejoramiento del clima organizacional para una empresa de lácteos, puesto que esta presentaba inestabilidad, estancamiento y demás debilidades de gestión, por esto es que los investigadores crearon en primera medida el plan de mejoramiento, para ser seguido de un plan de acción para reforzar las relaciones familia-empresa. Mientras que investigaciones como la de Rueda & Rueda (2017) diseñaron un modelo de gestión econométrico el cual resalta las dimensiones de la calidad, innovación y planeación estratégica todo para que las empresas familiares lo

adapten y puedan así intentar competir en los diversos mercados existentes en el país. De esto subyace ideas como la de Sukier, Neira, Portillo, Hernández, & Fábregas (2016) en donde la dirección estratégica permite considerar aspectos tanto de la organización como de la familia, con una clara orientación hacia el crecimiento permanente, con el fin de alcanzar los propósitos de la familia y la empresa.

Además, que la investigación elaborada por Dueñas, Guaman & Torres (2006) nos revela como las empresas de la universidad de la Salle con clasificadas y caracterizadas con el fin de exponer una base de datos donde se refuerza investigaciones nacionales (superintendencia de sociedades)

Por otra parte, hay investigaciones como la de Rodríguez, Ruiz & Díaz, (2019) que nos muestran las problemáticas que se tienen al momento de realizar los cambios generacionales o sucesión en empresas del municipio de Chiquinquirá. Y otras como las de Zambrano, Vázquez & Urbiola, (2019) en donde nos muestran que las empresas familiares situadas en el municipio de Sogamoso corren con diferentes riesgos y como el enfoque fenomenológico puede incidir en una empresa, los cuales son analizados para determinar la importancia de las variables de emprendimiento.

8. METODOLOGÍA

La presente investigación se enmarca dentro de un tipo de investigación documental, en cual se abordó fuentes secundarias, ocasionando así un conocimiento previo al que se intenta construir. (Gómez, 2011) En el marco de interpretación se planteó un enfoque cualitativo en el que se pretendió desplegar un análisis multi-criterio de las variables de estudio, todas ellas partieron de la revisión documental, plateada por cada uno de los autores nombrados en esta investigación. El desarrollo de la investigación contemplo tres fases. En donde la primera fase se catalogó la recopilación de diversas publicaciones idóneas, de las cuales se resaltan las categorías de estudio, como lo son: empresa familiar, profesionalización, relevo generacional, sucesión, continuidad del negocio, clima organizacional y planeación estratégica (modelos). Como segunda fase de investigación, encontramos que esta consistió en definir las categorías de estudio de mayor relevancia (encontradas en la fase 1), para la construcción de modelo estratégico especializado en el manejo además del funcionamiento del tipo de empresa a estudiar. En nuestra última fase se analizó de forma conjunta el tipo de modelo a aplicar (modelo de doble entrada) en el cual se plantea por un lado unas directrices, las cuales son el desglose del concepto teórico de empresa familiar y por el otro lado se toma los factores de profesionalización, sucesión, relevo generacional y continuidad del negocio, de los que nace tips estratégicos, frete al cruce de la información encontrada.

9. RESULTADOS

Después de realizar un análisis exhaustivo sobre las categorías de estudio planteadas anteriormente (empresa familiar, profesionalización, relevo generacional, sucesión, continuidad del negocio y planeación estratégica) se diseñó un análisis multi-criterio de dichas variables, que son de importancia relativa para el tipo de empresa a estudiar. Con el enfoque dado se organizó un modelo de doble

entrada en donde, se parte de las directrices que son el constructo teórico de la empresa familiar y de otro lado se tomó los factores incidentes y de mayor prioridad para el desarrollo de la misma. (ver tabla 2)

El resultado de esta combinación categoría, es el desarrollo de tips estratégicos que pueden cambiar en cierta medida el rumbo de una organización, por lo que a continuación observaremos de forma detallada, el por qué se llegó a ciertas estrategias.

9.1 Profesionalización – Empresa familiar

En esta variable de estudio en la cual se realiza el cruce categorial entre la profesionalización y la empresa familiar (gerencia, la vocación de continuidad y el capital), surgieron las siguientes directrices con la que debe contar la organización. Como primera mediada la gerencia debe implementar técnicas tales como la observación en las habilidades de los posibles herederos, con el fin de delimitar las opciones de elección para el posible proceso de sucesión, consecuente con esto el líder (fundador o gerente) desarrollara por medio de esta técnica un procedimiento evaluativo para cerciorase de la guía que se le va a dar a este futuro sucesor (profesión a desempeñar), además de saber qué nivel de compromiso tiene con la misma. Una vez guiado el sucesor, el líder deberá practicar un último procedimiento para corroborar si este sigue manteniendo el compromiso familiar y empresarial que se le inculcó a lo largo de su vida, además que, si el mismo fue direccionado para desempeñar funciones administrativas, pude significar un mayor aumento en la posesión de capital de la entidad.

9.2 Sucesión – Empresa familiar

Las directrices formadas a través de la variable de estudio a abordar, nos demuestran que lo primero en que debe pensar la gerencia es en proceso de sucesión, ya que como lo nombramos anterior mente, será un proceso en donde se evaluará ciertos requisitos relacionados a la educación, experiencia, preparación individual y conexión emocional con el negocio. Este tipo de proceso no se debe tomar por conveniencia ni mucho menos por preferencia, ya que este proceso deberá medir las capacidades de los posibles sucesores, en el mismo se dejará plasmado las funciones que desarrollará cuando el líder se retire del negocio.

Frente a la directriz que se le dará al capital. En esta se debe hacer una medición inicial, esto que quiere decir que conforme a como se vaya desarrollando el proceso de succión se deben ir reconociendo ciertas circunstancias posibles, las cuales pueden generar el efecto de desclasificar a la empresa como familiar, tal como se nombra el numeral 7.3 (relevo generacional - empresa familiar) de la presente investigación.

9.3 Relevo generacional – Empresa familiar

Las directrices a aplicar en esta variable son un tanto curiosas por ciertos aspectos que pueden llegar a suceder dentro de la organización. Pues bien, para este punto la aplicación de esta estrategia va encaminada, a que la gerencia deberá preparar a los actores que conforman la organización, esto que quiere decir que los únicos

que se debe preparar para recibir el control o la dirección de la empresa no es solo el líder o el sucesor, sino que también se deben preparar la familia (tíos, hermanos, primos etc.), directivos y empleados. Es aquí donde se iniciaría la participación de la familia, en el sentido en que con el nuevo líder se nuevas ideas que lleven al cumplimiento de expectativas, misión y visión de la organización.

Para mantener la posesión mayoritaria en esta variable, se reconocerán tres factores que pueden cambiar la misma, como lo son:

1. Cuando el sucesor decide formar parte de la dirección de la organización.
2. Cuando el sucesor decide no formar parte de la dirección de la organización, pero si obtener el control societario de la misma. Esto quiere decir que el capital ya no vendría siendo del 100% de la familia
3. Cuando el sucesor decide no formar parte de la dirección de la organización y mucho menos obtener el control societario de la misma o simplemente se presenta el caso, que en el proceso de sucesión no se encuentre un sucesor ideal.

Por lo que la empresa familiar deberá recurrir a la estrategia de institucionalización para así mantener el lecho de empresa familiar. (aplicable para los casos 2 y 3)

9.4 Continuidad del negocio – Empresa familiar

En esta última variable se mostrará enfoque general estratégico que la empresa debe tener para mantener la continuidad y crecimiento de la misma. Pues bien, es más que claro que toda organización desde un inicio debe definir su misión, visión y si es posible ir diseñando planes estratégicos (refiriéndose a empresas en primera generación). En caso tal en que las empresas ya hayan construido su misión, visión y planes estratégicos, la misma deberá encargarse de revisar al detalle estos aspectos ya que a medida en que esta crece o se realiza un relevo generacional, van surgiendo ciertas necesidades y nuevos objetivos por cumplir.

Así mismo se debe evaluar la evaluación de control sobre la empresa, ya que estas pueden influir en la continuidad de la misma.

NOTA: La visión, misión, planeación estratégica y proceso de sucesión, NO deben ser tomados a la ligera o como colegialmente se dice “hacer por salir del paso”

TABLA 2. Modelo estratégico para empresas familiares

DIRECTRICES	Gerencia (toma de decisiones)	Vocación de continuidad	Capital mayor al 50%
FACTORES			
Profesionalización	Aplicación de técnicas: observación y exploración de habilidades y compromisos a los posibles sucesores.	Evaluación del compromiso familiar y empresarial	Observación de la implementación de metodologías de trabajo por parte del sucesor.
Sucesión	Planeación de los procesos de sucesión (acuerdo de voluntades, definición de roles)	Evaluación de requerimientos esenciales	Reconocer los factores que influyen en la elección de una

			estrategia empresarial
Relevo generacional	Preparar a los directores y líderes de la familia	Fomento de la participación familiar (sinergias)	Optar por un control societario mas no gerencial
Continuidad del negocio	*Definir la visión compartida *Revisión sobre el estado actual y futuro del negocio (misión, visión y planeación estratégica)	Consideración de las misiones, visiones y metas familiares y personales	Evaluación del control

10. CONCLUSIONES

El análisis expuesto nos indica, como primera medida que las investigaciones recopiladas a lo largo de esta investigación buscaron, una solución para erradicar o minimizar las diferentes problemáticas presentadas en dirección a temas como la profesionalización, relevo generacional, sucesión, continuidad del negocio, clima organizacional y planeación estratégica entorno a las empresas familiares y que estas mismas se dieron de base para que más de un investigador desarrollara modelos, análisis históricos, indagación de fenómenos y demás métodos y resultados, los cuales buscaron expandir la concepción de la empresa familiar y el tratamiento que se le debe dar a cada uno de ellos.

De esta forma, es que las variables de estudio a enfocarse (la profesionalización, relevo generacional, sucesión, continuidad del negocio y planeación estratégica) son de mayor objetividad, puesto que las mismas han desarrollado en su gran mayoría un criterio múltiple del cual nace un nuevo pensamiento teórico sobre este tipo de variables, ya que son el eje central de la investigación y de las cuales resulta la creación del modelo estratégico para empresas familiares.

Por último, podemos concluir que el modelo además de ser el resultado de esta combinación de factores y directrices categóricos, es el desarrollo de tips estratégicos que pueden cambiar en cierta medida el rumbo de una organización, ya sea con la aplicación de técnicas, planes y métodos de evaluación, los cuales son relevantes para la empresa, la familia y propiedad. Y que consecuente con esto se debe tener claro ciertos aspectos como lo son: la visión, misión, planes estratégicos y proceso de sucesión, ya que los mismos juegan un papel prioritario en este tipo de organizaciones y más en las variables de estudio.

11. REFERENCIAS

- Abella, D. & Torres, D. (2009). Plan de mejoramiento del clima organizacional en la empresa familiar lácteos Camporeal Ltda. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1235
- Álvarez, J. & Gutiérrez, J. (2005) Factores de éxito para una empresa de familia: industria de alimentos don Jacobo. Recuperado de: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/9186/u275508.pdf>

- ?sequence=1&isAllowed=y
- Andrews, K. (1985). El concepto de estrategia de la empresa. Barcelona: Ediciones Orbis.
- Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores desempeño en el sector público. Recuperado de: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Arnoldo, L. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4004912.pdf>
- Arrubla, M. (2016). Finanzas y educación financiera en las empresas familiares Pymes. Sinapsis (8), 99- 118. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5732164.pdf>
- Cisnero, L, Ramírez, G & Hernández, A (2011) Control en la empresa familiar Código de comercio [Código]. (1971) Recuperado de: http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html#1
- Dueñas, V, Guaman, A. & Torres, L. (2006). Clasificación y caracterización preliminar de las empresas de familia de la facultad de administración de empresas de la Universidad de La Salle. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/147
- García, J. & Riaño, C. (2017) Propuesta de investigación para la caracterización de las empresas familiares de Duitama Boyacá. Trabajo presentado en // *Congreso Internacional Y VI Nacional de Administración Industrial de la universidad pedagógica y tecnológica de Colombia.*
- Garzón, M. & Ibarra, A. (2012). LA EMPRESA FAMILIAR, REVISIÓN DOCUMENTAL. Desarrollo Gerencial, 4(2). Recuperado a partir de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/2407>
- Gómez, G., López, M., & Betancourt, J. (2009). Estudio exploratorio sobre la influencia de la visión familiar y la visión patrimonial en el crecimiento en ventas de la empresa familiar colombiana. Cuadernos De Administración, 22(39). Recuperado a partir de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/3839
- Gómez, L. (2011). Un espacio para la documentación documental. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4815129>
- Johnson, G., Sholes, K. & Whittington, R (2006). Dirección estratégica. Madrid: Ediciones Pearson Educación
- Maldonado, A (2018). Relevo generacional un reto para las empresas familiares. Recuperado de: <https://revistaempresarial.com/empresas/pymes-empresas/consultoria/relevo-generacional-un-reto-para-las-empresas-familiares/>
- Piñeros, N. & Correa, N. (2010) Estudio de casos para verificar las variables internas generadoras del éxito, en tres empresas de familia del sector siderúrgico en

- las ciudades de Duitama y Sogamoso en el departamento de Boyacá.
- Porter, M. (2008). ¿Qué es la planeación estratégica? Recuperado por: Harvard Business review
- Rivas, L. & Correa, D (2015). Influencia de la alta gerencia: Debates en el campo académico de la estrategia. Recuperado de: Multidisciplinary Business Review.
- Rodríguez, D., Ruiz, J. & Díaz, A. (2019) Cambios generacionales en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a19v40n18/19401801.html#iden5>
- Rodríguez, J. Rodríguez, M & Rodríguez, M (2007). Cuadernos de reflexión de la catedra prasa de empresa familiar. El relevo generacional en la empresa familiar. Recuperado de: <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/5179>
- Rueda, J. & Rueda, M. (2017) Modelo econométrico de la gestión exitosa para la empresa familiar colombiana. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon>
- Serna, H. & Suárez, E. (2005). La empresa familiar, estrategias y herramientas para su sostenibilidad. Bogotá: Editorial Temis.
- Sukier, H., Neira, H., Portillo, R., Hernández, L. & Fábregas, C. (2016) Dirección estratégica en las empresas familiares. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n24/a17v38n24p23.pdf>
- Superintendencia de sociedades. (2006) Sociedades de familia año 2005. Recuperado de: <https://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- Ward, J. (1988). "The Special Role of Strategic of Planning for Family Business", Family Business Review, 1(2): 105-117.
- Zambrano, S., Vázquez, A., & Urbiola, A (2019). Empresas familiares, emprendimiento y género. Cinco problemáticas para el análisis regional. Recuperado de: <https://pdfs.semanticscholar.org/e335/365c5fce0e0c2232a2c5d133008974187c79.pdf>