

## **FACTORES GENERADORES DE PROBLEMAS EN EMPRESAS FAMILIARES**

### **FACTORS GENERATING PROBLEMS IN FAMILY BUSINESSES**

**Autores**

**Cristian Daniel Grajales  
Manuela Chavarriaga Betancur  
Marly Sirley Corredor Torres**

#### **RESUMEN**

Las empresas familiares han venido evolucionando aproximadamente desde el año 1976 y representan la forma más antigua de empresas a lo largo del mundo. El presente trabajo se encamina a encontrar los factores más relevantes que afectan las empresas familiares destacando aquellos elementos que pueden asegurar una adecuada sucesión en la empresa familiar. Se realizó una investigación de tipo revisión bibliográfica y se determinó que uno de los principales problemas que presentan en la actualidad está precisamente en cómo garantizar la sucesión y los problemas generados por la jerarquía familiar y como segundo factor que trae más problemas en las empresas familiares son los conflictos emocionales, ya que la emoción trabaja por encima de la razón, donde se enfrenta el sentimiento, la productividad y los resultados de los colaboradores. Todas estas dificultades presentadas se ven repercutidas en temas legales, familiares, económicos, administrativos e incluso en la preservación de la misma durante el tiempo.

**Palabras Clave:** Empresa, familia, empresa familiar, problemas en empresas familiares, conflictos en empresas familiares.

## ABSTRACT

Family businesses have been evolving since approximately 1976 and represent the oldest form of business throughout the world. The present work is aimed at finding the most relevant factors that affect family businesses, highlighting those elements that can ensure an adequate succession in the family business. A bibliographical review type investigation was carried out and it was determined that one of the main problems that they currently present is precisely how to guarantee the succession and the problems generated by the family hierarchy and as a second factor that has more problems in family businesses are emotional conflicts, since emotion works above reason, where the feeling, productivity and results of the collaborators are confronted. All these difficulties presented are reflected in legal, family, economic, administrative issues and even in the preservation of it over time.

**Keywords:** Business, family, family business, problems in family businesses, conflicts in family businesses.

## 1. INTRODUCCIÓN

Una empresa es el conjunto de procesos, elementos y acciones que tiene un grupo de personas con objetivos claros y trazados. Este concepto ha sido cambiante durante el tiempo, ya que los sistemas organizacionales empresariales se han visto evolucionados. A nivel organizacional, estas compañías están conformadas económicamente, organizacional y jurídicamente (Uría, R y Bueno, 2015).

Aunque el concepto de empresa familiar ha venido evolucionando aproximadamente desde el año 1976, diversos autores tienen puntos en común que llegan a compartir o tener consenso: es una organización que se encarga de comercializar bienes y/o servicios y además es fundada y organizada por miembros de una familia quienes tienen el control y la participación en la práctica diaria (Gon, 2003; Herrera Bernal & Vázquez Gutiérrez, 2021).

Según La firma de datos BoldData en el mundo, actualmente existen 300 millones de empresas, las cuales el 43,6% de estas compañías están ubicadas en EE.UU y China, de las cuales solo un tercio son profesionales. Las economías han mostrado su crecimiento exponencial en países como india, Brasil, Francia, reino unido, Italia y España (BoldData, 2022).

En Colombia según el departamento administrativo nacional de estadística (DANE) y la Cámara de comercio de Santa Marta, entre el periodo enero- septiembre de 2021, se crearon en el país más de 251.000 empresas, donde se genera como mínimo un empleo, de las cuales se estima que el 99,5% son microempresas, seguido por las pequeñas empresas 0.4% y el 0.03% se encuentra en grandes y medianas empresas. En los resultados de la encuesta de micro negocios (EMICRON) periodo 2022-1 se evidencia que en Colombia existen 5 millones de micro negocios, que se dedican a las actividades: agricultura, industria manufacturera, comercio al por menor, transporte, actividades científicas, técnicas, salud, minería, construcción, alojamiento, gastronomía, información y educación (Comercio, 2021; DANE, 2022).

El mercado laboral por parentesco o también llamadas empresas familiares en Colombia son cerca del 70% según estudio que realizo la Superintendencia de sociedades, las cuales están conformadas por dos familiares o más y carecen de junta directiva y planes de sucesión de gestión (Sociedades, 2017).

## 2. PLANTAMIENTO DEL PROBLEMA

Los vínculos familiares en empresas u organizaciones generan algunas desventajas que dan paso a la vulnerabilidad, generando inconvenientes o procesos no eficientes. Una de las principales causas de esto, es la rigidez con la que se toman decisiones frente a cambios que deben realizarse por la evolución del mundo, es decir, ser resistentes a cambiar un proceso que se realiza de la misma manera hace mucho tiempo, y puede estar ligado a tradiciones y creencias familiares; la sucesión de generación también provoca dificultades empresariales, ya que realizar empalmes se torna complejo por las nuevas ideas que trae el sucesor a elaborar (Barroso Martínez & Barriuso Iglesias, 2016; Faizi et al., 2017).

El conflicto emocional es el principal factor de inconvenientes en las empresas familiares, ya que la emoción trabaja por encima de la razón, donde se enfrenta el sentimiento, la productividad y los resultados de los colaboradores. Aquí también se afectan ámbitos personales a raíz de temas laborales ya que estas relaciones no son separadas y pueden conllevar a pasos con afectación eventual de patrimonio por usar el fondo monetario de la empresa para la solución de temas personales o en la familia en general. En este ámbito es importante resaltar la jerarquización familiar, donde en la mayor parte del tiempo se quiere dar con el mismo orden o poder dentro de la familia y se cumpla de la misma manera en lo laboral (Proaño Quezada et al., 2017).

El tema económico o financiero se ve limitado ya que los propietarios de las empresas general autofinanciamiento en la compañía, lo que detiene la expansión o crecimiento exponencial y territorial de la misma (Gon, 2003; PÉREZ MOLINA & Gisbert Soler, 2012).

Los conflictos también son clasificados por recurrencias entre parentesco: conflictos por generaciones, entre primera línea de consanguinidad, género y conflictos comunicativos, lo que puede verse reflejado en el exterior con clientes, proveedores y la competencia (Herrera Bernal & Vázquez Gutiérrez, 2021).

Por lo anterior se plantea la siguiente pregunta

**¿Cuáles son los factores que generan problemas en empresas familiares?**

### **3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo general**

Analizar los factores que generan problemas en las empresas familiares

#### **Objetivos específicos**

- Encontrar los factores más relevantes que generan problemas en una organización familiar
- Establecer estrategias preventivas para los factores que generan problemas en una organización familiar
- Determinar si es beneficioso o no las organizaciones familiares

#### 4. JUSTIFICACION

Es importante conocer los factores más relevantes que generan problemas o inconvenientes en una compañía, ya que se pueden prevenir o tomar acciones correctivas si se identifica que en las empresas surgen estas situaciones (Belausteguigoitia, 2004; Canizarro, 2007).

En Colombia, las empresas familiares son sistemas complejos que dependen de infinidad de factores como: relaciones y conflictos familiares mezclados con la actividad empresarial, mercado en el que se desarrolla, marco legal, cultura organizacional, misión y valores, entre otro, lo que genera una dificultad para involucrar en una definición elementos que homogenicen los comportamientos, las peculiaridades y las tendencias de los entornos familiares, dedicados a la empresa. Por esta razón, en la última década, se han realizado varios estudios sobre esta temática ya que son como un motor del desarrollo de un país; se estima que el 80% de las empresas del mundo son negocios de familia. En Estados Unidos corresponde al 96%, en España al 71%, en Italia al 99% y en Colombia oscila entre el 70 y 75% entre pequeñas, medianas, grandes empresas (Científico Sandoval et al., 2010).

Por otra parte, ampliar el reporte en la literatura en Colombia es de suma importancia, ya que se encontró un reporte donde se expresa la dificultad para el difícil acceso a la información en empresas familiares por la orientación a la preservación de la confidencialidad y por miedo a la divulgación de la información. Esta ha sido un área poco explorada y de poco interés, por lo que se considera un tema joven (Romero, 2016). Además, que en los últimos años la atención se ha volcado a este tipo de empresas debido a su importancia y falta de preparación para un mundo cada vez más competitivo y global, es así como desde el año 2005 Confecámaras viene desarrollando el Plan de Gobierno Corporativo como herramienta para fortalecer la estructura de las empresas y mejorar su productividad (Estela & Cogollo, 2008).

## 5. ANTECEDENTES

Anteriormente la evolución de la ciencia y arte de la administración nace la institución universal denominada empresa familiar. En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia.

Las empresas familiares han sido el actor principal de las economías desarrolladas y en vías de desarrollo de muchos países del mundo. La abundancia, perdurabilidad y éxito relativo de esta forma organizacional, ha atraído la atención de investigadores de diferentes disciplinas, quienes han trabajado durante años pretendiendo caracterizarlas, comprender sus misterios, establecer diferencias entre éstas y las empresas no familiares, y/o desmitificar creencias generalizadas acerca de su funcionamiento. Por tal situación, el estudio de las empresas familiares ha inspirado la escritura de gran número de artículos, libros e incluso revistas que se especializan exclusivamente en ellas; también han surgido cátedras y programas de formación, institutos y asociaciones, todo dando cuenta del interés creciente de la comunidad académica en el tema. Según estudios, los procesos de sucesión de las empresas familiares es un factor considerado como crítico para la perpetuación de la organización, las habilidades que debe de poseer y los conocimientos actualizados que debe de manejar el sucesor en una empresa familiar, para no quedarse solo con las ideas o acciones del fundador, mostrándose la importancia de contar con habilidades y conocimiento que le permita la continuidad en el mercado con los diferentes cambios (Moreira Clemente & Tutiven Johanna, 2017).

Sin embargo, los principales inconvenientes inciden en que las empresas familiares muestran debilidades que son especialmente pertinentes a su naturaleza, pero que se agudizan si no se presta atención adecuada a los mismos, entre los que se destacan: la poca diversidad de pensamiento, la perpetuidad del fundador, un menos acceso a las fuentes de financiamiento, la falta de sucesores competentes y calificados, la dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares, la incompetencia de algunos integrantes de la familia. No obstante, el principal problema de las empresas familiares es que muchas no logran ser perdurable en el largo plazo. Una adecuada gestión de la empresa familiar asegura la solidez y la continuidad de esta. Para

lograrlo se debe de contar con una estrategia de sucesión clara y de calidad (Gonzalez Franklin & Navas Walter, 2017).

Del mismo modo, los conflictos creados dentro y fuera de la empresa suelen ser semejantes a la mezcla de aspectos personales con los laborales o profesionales, falta de definición de roles, toma de decisiones, mala organización, falta de comunicación y falta de educación empresarial. Si esos conflictos no son atendidos con oportunidad, desembocan en un solo resultado que es la disolución del seno familiar, en donde la mayoría de las veces se deteriora la relación familiar y el negocio. La mediación empresarial es la alternativa adecuada para llegar a un acuerdo o en su caso solucionar las asperezas provocadas por la rivalidad entre los participantes de la empresa que son integrantes de una misma familia y evitar los costes de un juicio (Herrera Luis, 2018).

Además, la mayor debilidad de los lazos familiares y los problemas de oportunismo que se pudiesen presentar en las empresas familiares a medida que se dan los diferentes cambios generacionales en empresas de tercera generación en adelante, los miembros de la familia conseguirían tomar decisiones encaminadas al beneficio personal y no necesariamente hacia la creación de valor de la compañía si no de imponerse sueldos o bonos excesivos. De igual forma miembros de la familia que no participan de forma activa en el negocio pueden buscar el uso de mayores niveles de financiación, ya que pueden servir como mecanismos de gobierno para reducir los costos de agencia derivados de la discrecionalidad directiva que pudiese llegar a surgir (San Martín Juan & Durán Jorge, 2016).

Por otro lado, las gestiones en las organizaciones tienden a tener un tipo de liderazgo autocrático, lo que significa que están más expuestas a solo recibir órdenes por parte de sus jefes sin tener opinión al respecto de lo que se debe de hacer, seguido de un estilo de liderazgo democrático donde se tiende a poder tener en cuenta todos los trabajadores para la toma de decisiones, no obstante, no quiere decir que se tome demasiada importancia a lo que todos los empleados piensan sobre la gestión de la organización (Palafox María, Ochoa Sergio, Jacobo Carlos, Palafox María, Ochoa Sergio & Jacobo Carlos, 2021).

## 6. MARCO TEÒRICO

Los cambios a largo plazo en la composición familiar en sus roles y las relaciones de los miembros en las organizaciones han producido que sean más pequeñas y estén perdiendo muchas de sus relaciones en los roles anteriores. Tales transformaciones tienen implicaciones para el surgimiento de nuevas oportunidades comerciales, el reconocimiento de oportunidades, las decisiones de creación de empresas y el proceso de movilización de recursos. Por tal motivo, muchos han estudiado esta problemática, es el caso del estudio realizado por Casillas (2017) donde argumenta que la investigación en esta área ha aumentado constantemente durante los últimos 25 años ya que hay dos razones que explican el creciente interés por investigar la dimensión internacional de la empresa familiar (IFB). En primer lugar con la introducción de nuevos actores en el escenario global, como empresas nacidas en el mundo, pymes multinacionales y corporaciones multinacionales (CMN) de países emergentes. Este escenario cambiante presenta nuevas oportunidades para las empresas familiares, la mayoría de las cuales son más pequeñas que las empresas no familiares. En segundo lugar, el creciente número de investigadores y el mayor impacto de sus publicaciones hacen que los estudios sobre empresa familiar sean cada vez más relevantes, estas dos oportunidades pueden ilustrarse con ejemplos de empresas multinacionales familiares en todo el mundo, como Samsung (Corea del Sur), Koch Industries (EE. UU.), Carrefour (Francia), Faber-Castell (Alemania), Bombardier (Canadá), Tata Grupo (India), Cemex (México), etc. (Casillas & Moreno-Menéndez, 2017).

A lo largo de los años, estudios realizados han dejado recordatorios convincentes de que las diferencias entre las familias dan forma a los objetivos, comportamientos y resultados de las empresas familiares. Aún, la integración de estas diferencias familiares prevalecientes en la construcción de teorías y pruebas empíricas en el contexto de la empresa familiar aún está en pañales. Una de las razones es que muchos de los estudios comúnmente aplican teorías de gestión que no incluyen ni a la familia ni a su heterogeneidad como elemento. Estudios pioneros ya han destacado la relevancia de las estructuras familiares para el comportamiento y los resultados de las empresas familiares, y un estudio reciente discutió las implicaciones de las teorías de la ciencia familiar para la investigación de la empresa familiar. Sin embargo, todavía falta una visión global que vincule dimensiones de la heterogeneidad familiar que son relevantes para la investigación de la empresa familiar y las prominentes teorías de ciencia familiar. Las

dimensiones familiares afectan el comportamiento y los resultados de las empresas familiares. Por lo tanto, en el ensayo, cuyo título es abordar el elefante en la habitación: desenredar la heterogeneidad familiar para la investigación avanzada de empresas familiares, realizado por Jaskiewicz & Dyer (2007) invitan a reflexionar sobre las fuentes de la heterogeneidad familiar, las formas de explicarlas en investigaciones futuras y su impacto potencial en los resultados de las empresas familiares (Jaskiewicz & Dyer, 2017).

Este interés por investigar sobre los factores que afectan en las organizaciones familiares es de gran interés nacional e internacional como es el caso de *Journal of Family Business Strategy* y *Journal of Family Business Management* que son las principales revistas dedicadas exclusivamente a este tipo de investigación. Desde el inicio de la primera de las tres revistas en 1988, estos medios publicaron 1381 artículos que trataban de empresas familiares. Estos estudios ofrecen una completa visión bibliométrica de estas contribuciones, proporcionando así un panorama completo de la investigación sobre la empresa familiar llevando a cabo en las revistas dedicadas a este campo, y sentando las bases para futuros desarrollos (Rovelli et al., 2021).

También Sharma (2012), en su edición especial del 25 aniversario donde proporciona una sinopsis eficiente de algunos de los principales desarrollos y necesidades futuras en el campo de las empresas familiares, allí presenta los resultados de una encuesta de 80 académicos de empresas familiares sobre el estado actual y la investigación futura, y la carrera oportunidades disponibles en el campo de la empresa familiar. Estos estudios identificaron y clasificaron las variables dependientes utilizadas en investigación previa basada en una revisión de 257 empresas familiares donde se documentan la separación que ha ocurrido entre la investigación en los campos de las ciencias de la familia y estudios de empresas familiares durante los últimos 25 años y discuten cómo se pueden cerrar las brechas en el futuro (Sharma et al., 2012).

En el estudio realizado por Hinasah & Nuryakin (2020) tenía como objetivo investigar empíricamente la influencia de la capacidad organizacional y el aprendizaje organizacional en el desempeño financiero de pequeñas y medianas empresas (PYME) de tipo familiar. Además, en este estudio se examina las experiencias de los gerentes en la relación entre la capacidad organizacional y el aprendizaje organizacional en los aspectos financieros de las PYMES. El resultado de este estudio muestra que la capacidad organizacional afecta positiva y significativamente el desempeño financiero. También, el aprendizaje organizacional afecta

significativamente el desempeño financiero. El factor edad de la organización no modera la relación entre la capacidad organizacional y el desempeño financiero, pero es significativo en el aprendizaje organizacional. El factor del gerente la experiencia modera de manera insignificante la relación entre la capacidad organizacional y el desempeño financiero (Hindasah & Nuryakin, 2020).

Como se puede analizar anteriormente, los factores que generan los problemas en las empresas familiares son de estudio de provecho por muchos autores, como Peráček (2020) donde su artículo científico trata sobre una parte del sector empresarial, que está formado por empresas familiares. Este documento presenta el estado actual de este tipo de empresas desde la perspectiva de los factores positivos y negativos que se vinculan a las áreas problemáticas. En este artículo se centra la atención en algunos aspectos de la empresa familiar, especialmente en los aspectos gerenciales, porque la gestión de una empresa familiar tiene varias diferencias y especificidades en comparación con otro tipo de empresas, donde no pretendían resaltar las áreas conflictivas de la empresa familiar, sin embargo, aporta valiosos hallazgos de la práctica empresarial. Con base en los resultados, se traen los hallazgos e ideas más valiosos para futuras investigaciones (Peráček et al., 2020).

Teniendo en cuenta los estudios anteriores, se han buscado estrategias/acciones para la recuperación, como la reducción de costos, la reducción de activos, el ajuste de las áreas estratégicas donde compite la empresa y/o el desarrollo de innovaciones. Sin embargo, poco se sabe sobre este tema para las empresas familiares. Todavía no está claro cómo la prioridad de la riqueza socioemocional, es decir, “el control y la influencia de la familia, la identificación de los miembros de la familia, los lazos sociales vinculantes, el apego emocional de los miembros de la familia y la renovación del vínculo familiar a través de la sucesión de la dinastía” podría influir en las causas del declive y en la capacidad organizativa de cambio. Debe ser importante porque es ampliamente reconocido que las prioridades familiares son centrales para explicar el desempeño de estas empresas. Por lo tanto, comprender este fenómeno exige observar no solo el negocio, sino también las prioridades familiares (Llanos-Contreras & Jabri, 2019).

El tema sucesión ha sido un factor importante a tocar en los estudios por tal razón Basco (2017) ha investigado desde una perspectiva predominantemente unidimensional. El propósito de este documento es responder a la demanda de un examen de múltiples perspectivas de la

sucesión del liderazgo para abarcar la naturaleza dinámica y compleja de la sucesión en una empresa familiar. En consecuencia, los autores investigaron los factores personales y profesionales clave asociados con la sucesión efectiva de la empresa familiar en cuatro partes interesadas clave: titular, sucesor, familia y miembros que no pertenecen a la familia. Los estudiosos de la empresa familiar asumen que los objetivos de la empresa familiar representan la naturaleza de la toma de decisiones de la empresa y son fuerzas impulsoras del comportamiento, el rendimiento, la continuidad, la competitividad y la sostenibilidad de la empresa familiar. Sin medir los objetivos de la empresa familiar, la investigación de la empresa familiar, específicamente, el proceso de teorización de la empresa familiar, está flotando en medio de supuestos utilizados para justificar los datos descriptivos de observación, como las diferencias entre empresas familiares y no familiares y las diferencias entre varios tipos de empresas familiares. Persiste una falta de claridad en torno a la definición teórica de los objetivos de la empresa familiar y una ausencia de enfoques metodológicos para hacer operativo el concepto (Basco, 2017).

Unas de las estrategias utilizadas es la teoría de la identidad organizacional para examinar los factores que llevan a las empresas familiares a crear una imagen de empresa familiar e investigar cómo la imagen de una empresa familiar afecta el desempeño de la empresa. Se encuentra que el orgullo de la empresa familiar, los lazos sociales comunitarios y la orientación a largo plazo se asocian positivamente con la inclinación de una empresa a presentarse como una empresa familiar ante los consumidores y las partes interesadas. A su vez, se encuentra que una imagen de empresa familiar beneficia el desempeño de la empresa. Por lo tanto, el estudio demuestra que, al construir una imagen de empresa familiar, las influencias familiares únicas en la empresa pueden aprovecharse para crear una ventaja competitiva para las empresas familiares (Zellweger et al., 2012).

La sostenibilidad corporativa es una de las estrategias que las empresas familiares se involucran, en particular, aquellas condiciones que conducen a una motivación de SC normativa, en la que las empresas son impulsadas por un sentido de responsabilidad ética, siguen siendo una caja negra teórica. Al integrar diferentes explicaciones teóricas de la investigación sobre empresas familiares, sostenibilidad Corporativa y gobierno corporativo, este estudio abre la caja negra y explica la interacción entre la familia y los antecedentes de la empresa, Los resultados

muestran que existen efectos contrapuestos dentro de una empresa familiar, que influyen en la motivación, proporcionando así una respuesta matizada a los hallazgos inconsistentes de investigaciones previas, con respecto a la dirección y magnitud de la influencia familiar en su desempeño. Los hallazgos ayudan a aclarar que como propietarios, es probable que los miembros de la familia adopten una motivación normativa impulsada por consideraciones socioemocionales (Ernst et al., 2022).

Una de las estrategias para desarrollar una ventaja competitiva en las empresas familiares es la adopción de mecanismos formales para tomar decisiones, y carecer de conocimiento acerca de por qué ciertos mecanismos de gobierno son a veces, pero no siempre, efectivos y funcionales (Parada et al., 2020).

El marketing electrónico es una de las estrategias más innovadoras y utilizadas en los últimos años. El objetivo principal de este estudio es investigar la implementación de estrategias de e-marketing en empresas familiares, especialmente en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y también examinar el alcance del e-marketing en las PYMES de empresas familiares de Malasia para demostrar su beneficio y rentabilidad. Ventas para el desempeño del negocio a través de e-marketing en comparación con el método tradicional. A partir de este estudio también, el investigador examinó e identificó el impacto de la implementación del marketing electrónico utilizado en las empresas familiares de las PYME en Malasia. En particular, las PYME tienen problemas para comercializar sus productos y por lo general, utilizan el mercado fuera de línea, como las ventas directas, el voz a voz y el uso de intermediarios. El marketing tradicional también está desperdiciando costos, especialmente en términos de promoción, publicidad y otros costos en comparación con el método moderno. Hoy en día, la gente prefiere elegir el e-marketing debido a la conveniencia y el éxito comercial en grandes mercados de todo el mundo y al mismo tiempo, puede reducir el costo de las transacciones comerciales (Saleh, 2020).

Barros-Contreras (2022) en su artículo proporciona una comprensión integral de las raíces de las estrategias competitivas de las empresas familiares al definir y probar los mecanismos de aprendizaje de familiaridad que surgen de la interacción entre la familia y la empresa. Debido a que los miembros de la familia están vinculados económica, emocional y socialmente a la empresa, se espera que las empresas familiares puedan desarrollar mecanismos

de aprendizaje únicos y difíciles de imitar relacionados con la creación de valor de la empresa familiar (Barros-Contreras et al., 2022). Aunque el campo de investigación de la empresa familiar y las disciplinas afines están prestando cada vez más atención a las mejoras en la metodología, todavía no se presta suficiente atención a los problemas de endogeneidad, por lo tanto, se crea conciencia sobre la endogeneidad y sugiere formas de reducir los resultados sesgados en los estudios de empresas familiares (Zhang et al., 2022).

Relacionando lo anterior y por la crisis actual del mundo, las empresas las obligan a encontrar soluciones para un emprendimiento sostenible. Las empresas familiares están consolidando gradualmente su posición en el entorno empresarial, especialmente mediante la introducción de un enfoque personal hacia el cliente (orientación pro-cliente) y actividades innovadoras. El concepto de marketing innovador (INMARK) representa la oportunidad de las empresas de establecerse en el mercado con más éxito que sus competidores. Este trabajo tuvo como objetivo verificar la posibilidad de aplicar el concepto de INMARK en el segmento de pequeñas y medianas empresas de tipo familiar como una forma innovadora de gestión de marketing durante la crisis (Mura, 2020).

## 7. RESULTADOS

Con base en la investigación realizada sobre cuáles son los factores que generan problemas en las empresas familiares se observa que muchos de los estudios realizados tienen similitud, uno de los principales factores hace referencia a la sucesión, de acuerdo a Moreira Clemente & Tutiven Johanna, 2017, Gonzalez Franklin & Navas Walter, 2017 y San Martin Juan & Duran Jorge, 2016, coinciden que a pesar de las distintas variables que influyen en una empresa familiar, el proceso de sucesión es un factor considerado como crítico para la perdurabilidad de la organización, ante lo cual se siguen haciendo estudios sobre las habilidades que debe poseer y los conocimientos actualizados que debe manejar el sucesor en una empresa familiar para no quedarse solo con las ideas o acciones del fundador, mostrando así la importancia de contar con habilidades y conocimiento que permita la sostenibilidad de la empresa ante los cambios continuos y para poder trasladarla a otras generaciones.

Por otro lado, coinciden que la supervivencia de las compañías familiares en el tiempo depende del éxito como administrador sucesor, siendo necesario que el sucesor pueda innovar y adaptarse a los cambios que se presentan en los entornos de la empresa, teniendo que hacerla competitiva en un entorno cambiante y buscando satisfacer las necesidades, deseos y requerimientos de sus grupos de interés. Por tal motivo, es muy útil conocer a profundidad el proceso de sucesión, puesto que si la familia decide quedarse en el negocio, la probabilidad de conflictos familiares entre sus miembros se incrementa, puesto que la perspectiva individual de cada miembro acerca de la empresa hace que se complique la gestión dentro de la organización, por ende la elaboración de un plan familiar o implementar la planificación de la sucesión, se convierte en una actividad necesaria para mitigar los efectos negativos de la sucesión y con ellos dar continuidad al negocio.

Para Herrera Bernal & Vázquez Gutiérrez, 2021 y Peráček et al., 2020, al contrario de los estudios anteriores, consideran que el fundador de una empresa familiar suele ser un órgano estatutario, razón principal por la que a menudo se produce una interacción indeseable entre el duro clima empresarial y los delicados lazos familiares. Es difícil distinguir y separar las relaciones profesionales y emocionales. El resultado de este choque es la necesidad de un empresario para abordar el tema de las prioridades entre los negocios y la vida personal. Sin

embargo, se argumenta que toda familia tiene un esfuerzo natural por sobrevivir, especialmente si depende existencialmente de los resultados de las actividades comerciales. Esto en comparación con los “empleados extranjeros”, motiva a los miembros de la familia a hacer esfuerzos generalmente mayores para lograr un resultado exitoso. Aquí, señalan que también debería existir una mayor confianza mutua entre los miembros de la familia, por esta razón, las empresas familiares tienen estabilidad a más largo plazo y sobrevivirán varias generaciones. El enfoque de la empresa familiar suele ser el llamado interés familiar, que se crea al involucrar a varios miembros de la familia en la empresa.

Según estos estudios también coinciden que una de las particularidades de las empresas familiares es la flexibilidad para tomar decisiones, dando prioridad a los miembros de la familia en los puestos directivos independientemente de que cumplan los criterios exigidos. Las diferencias con otros tipos de empresas se pueden ver en aspectos como la motivación, la solidaridad y la coherencia. Estos están relacionados con la dependencia de la familia en el éxito del negocio. Por tal motivo, para Herrera Bernal & Vázquez Gutiérrez, 2021 y Peráček et al., 2020, el éxito de toda empresa, también se verá afectado cuando ocurren no hay sinceridad ni confianza mutua entre los miembros de la familia, esto se traduce en el traslado de los conflictos empresariales a la vida familiar, y viceversa. Estas disputas no solo pueden afectar el negocio, sino que también pueden resultar en su terminación, es por eso que la literatura recomienda que las reglas formales básicas entre los miembros individuales de la familia se definan antes de iniciar un negocio.

Otros de los problemas en las empresas familiares, según Herrera Bernal & Vázquez Gutiérrez, 2021 y Peráček et al., 2020. se dan en el campo de las relaciones laborales, ya que es más difícil, a veces imposible, deducir las consecuencias de una falta de disciplina laboral, incumplimiento de deberes o desempeño laboral insuficiente hacia los miembros de la familia en comparación con otros empleados.

## 8. DISCUSION DE RESULTADOS

De acuerdo a la investigación realizada, donde la finalidad era analizar los factores generadores de problemas en las empresas familiares por la generación de desventajas y procesos no eficientes en el desarrollo empresarial, en el desarrollo de la investigación se encontró que una de las principales causas es la resistencia a cambiar un proceso que se realiza de la misma manera hace mucho tiempo y puede estar ligado a tradiciones y creencias familiares tales como la sucesión de generación ya que realizar empalmes se torna complejo por las nuevas ideas que trae el sucesor a elaborar. Esto mismo coincide con los estudios realizados por Moreira Clemente & Tutiven Johanna, 2017, Gonzalez Franklin & Navas Walter, 2017 y San Martin Juan & Duran Jorge, 2016.

La investigación se encontró en un estado avanzado sobre la problemática tratada de las empresas familiares, siendo uno de los tópicos más analizados el de la sucesión. La literatura se concentra tanto en este tema ya que, de acuerdo a estas, pareciera que la principal causa de mortandad en las empresas familiares se encuentra en el proceso sucesorio, por lo cual muchos de los estudios previos sobre el tema se concentran en el hecho de que los problemas a que se enfrentará la compañía están en el proceso de sucesión se da de forma armónica, logrando evitar ese salto, muchas veces abrupto, de pasarla a las nuevas generaciones. No obstante, muchas veces los problemas pueden darse una vez que se ha dado el relevo generacional, aspectos como la creación de valor en la empresa y la financiación son uno de los temas más recurrentes en la literatura.

Además, es importante tener en cuenta que en el cambio generacional del fundador a la segunda generación (consorcio de hermanos), los problemas a los que se enfrenta la empresa pueden ser diferentes al cambio generacional que se da de la segunda generación en adelante (consorcio de primos), por lo que la propiedad, la aversión al riesgo y la toma de decisiones no son las mismas en un proceso que en otro. Estos procesos de sucesión a través de las generaciones enfrentan a la familia y a la empresa con una compleja serie de opciones. Si bien cada opción incluye diferentes oportunidades y riesgos, es importante analizar cuáles son los efectos que esta tiene sobre el desempeño financiero de la compañía.

En este sentido, diferentes estudios han encontrado evidencia de cambios en el desempeño financiero de las empresas familiares una vez que el proceso de sucesión ha

tenido lugar en la compañía. Sin embargo, existe gran ambigüedad entre los resultados alcanzados por diferentes investigadores, derivada fundamentalmente de que las muestras de estudio provienen de diversos países y por ende de diversos ambientes de negocios o economías diferentes.

Dentro de la investigación, Moreira Clemente & Tutiven Johanna, 2017, Gonzalez Franklin & Navas Walter, 2017 y San Martín Juan & Duran Jorge, 2016, se encontró similitud en los resultados sobre la problemática en las empresas familiares, determinando que el factor principal es la sucesión. Sin embargo, una adecuada gestión en la empresa familiar asegurara la solidez y la continuidad de ésta y para lograrlo se requiere una planificación. En este proceso, el período de transición comienza cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan el control de la propiedad y se retiran, para esto se requiere un importante esfuerzo de los miembros de la familia para abordar cuestiones de índole afectiva, psicológica y patrimonial que las familias habitualmente prefieren no afrontar para evitar los conflictos que pudieran alterar la armonía familiar. La sucesión con el tiempo es inevitable y la planificación es necesaria e imprescindible para reducir sus riesgos. Por eso se dice que la sucesión es el más grande y último reto que debe enfrentar un empresario familiar. Para preparar este plan de sucesión, previamente hay que tener un diagnóstico de la situación de la familia, la empresa y la propiedad. Una vez conocida y analizadas esas situaciones, recién entonces se podrá comenzar a trabajar en la planificación de la sucesión.

Para esta investigación se hizo una revisión documental sobre la problemática a tratar durante los últimos 5 años y se encontró que las estadísticas muestran que solo un tercio de las empresas familiares pueden manejar el intercambio generacional, y solo una fracción de ellas permanece en la propiedad familiar por más de 50 años. Para mantener la continuidad del negocio, es necesario preparar la transmisión de la sucesión con mucha antelación y con la ayuda de un psicólogo. En ausencia de un candidato adecuado, hay varias posibilidades del fracaso. Como alternativa vender el negocio es la opción más fácil. Sin embargo, se considera que asegurar una continuidad de la gestión empresarial a través de un gestor profesional es una solución más adecuada.

## 9. CONCLUSIONES

- El proceso de sucesión en una empresa familiar requiere una consideración especial, debido al hecho de que los factores que influyen la selección de los sucesores suelen ser significativamente diferentes a los de un negocio tradicional.
- Las autoridades competentes empresariales carecen de la caracterización empresarial por sector productivo, ubicación y/o organización para la identificación de problemáticas internas y externas dadas en las empresas familiares, que puede ser dada a través del desarrollo y estandarización de una encuesta valorativa.
- Son necesarios estudios nuevos donde se sugiera o se identifique las acciones realizadas para la resolución de los problemas identificados. En Colombia se requieren estudios regionales para la identificación de las problemáticas en empresas familiares, con el fin de capacitar y orientar a la disolución de los mismos.
- La profundización del tema expondría las acciones de la empresa legalmente, financieramente, personal y organizacionalmente.

## 10. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Barros-Contreras, I., Basco, R., Martín-Cruz, N., & Hernangómez, J. (2022). Strategic management in family business. The missing concept of the familiness learning mechanism. *Journal of Family Business Management*, 12(1), 67–89. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2019-0066>
2. Barroso Martínez, A., & Barriuso Iglesias, C. (2016). Las Empresas Familiares. *La Agricultura y La Ganadería Extremeñas En 2014*, 1–94.
3. Basco, R. (2017). “Where do you want to take your family firm?” A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *BRQ Business Research Quarterly*, 20(1), 28–44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
4. Belausteguigoitia, I. (2004). La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones. *Cedef-Itam*, 2–5.
5. BoldData. (2022). *403 Forbidden*. 52.
6. Canizarro, E. (2007). *Eje : Herramientas de Gestión LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR*. 1–15.
7. Casillas, J. C., & Moreno-Menéndez, A. M. (2017). International business & family business: Potential dialogue between disciplines. *European Journal of Family Business*, 7(1–2), 25–40. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.08.001>
8. Científico Sandoval, A., Guerrero, J. H. ; Sandoval, J. H., & Guerrero, D. E. (2010). EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA: HACIA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN COMERCIAL FAMILY BUSINESS IN COLOMBIA: TOWARDS THE CONSTRUCTION OF A COMMERCIAL MANAGEMENT MODEL. In *Rev. U.D.C.A Act. & Div. Cient* (Vol. 13, Issue 1).
9. Comercio, C. de. (2021). *Creación de empresas en Colombia*. <https://www.ccsm.org.co/camara-abierta/noticias-y-actualidad/126-boletines-y-comunicados-de-prensa/583-mas-de-251-mil-empresas-se-crearon-en-colombia-entre-enero-y-septiembre-de-2021.html>
10. DANE. (2022). Encuesta de micronegocios I trimestre 2022. *JUNIO*.
11. Ernst, R. A., Gerken, M., Hack, A., & Hülsbeck, M. (2022). Family firms as agents of sustainable development: A normative perspective. *Technological Forecasting*

- and Social Change*, 174, 121135.  
<https://doi.org/10.1016/J.TECHFORE.2021.121135>
12. Estela, M., & Cogollo, L. (2008). *CAUSAS DE CIERRE DE EMPRESAS FAMILIARES EN COLOMBIA*.
  13. Faizi, M. F., DIRSECIU, P., Robinson, J. R., DIRSECIU, P., Freund, H., Bergbau-, V. B. B., DIRSECIU, P., Acuicultura, P. D. E. P. E. M., Donalek, J. G., Soldwisch, S., Coesão, E. D. E., Moreira, M. A., Fernandes, R. F., Federal, U., Catarina, D. S. E. S., Gerais, D., Silva, S. da, Learning, B. T., Baxto, W., ... Jose Perona, J. (2017). Conflicto en las Empresas Familiares en el sector de la construcción en Bogotá. Conflicto en las Empresas Familiares en el sector de la construcción en Bogotá. 43), 1(□□□□ □□□□□, □□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□ □□□□□. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
  14. Gon, P. (2003). Problemas de las empresas de familia desde la perspectiva de los Recursos Humanos: un estudio de campo. *Invenio*, 6(11), 101–112.
  15. González Soriano Franklin J & Navas Bayona Walter I. (2017). Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Revista Polo del Conocimiento*.
  16. Herrera Bernal, L. L., & Vázquez Gutiérrez, R. L. (2021). Mediación empresarial y coaching en la transformación pacífica de conflictos de empresas familiares. *Revista de La Facultad de Derecho*, 50, 1–19. <https://doi.org/10.22187/rfd2021n50a7>
  17. Herrera Bernal Luis Lauro. (2018). Mediación como Alternativa en la Solución de Conflictos en las en Empresas Familiares\*. *Revista de la Facultad de Derecho* [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2301-06652018000200185&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2301-06652018000200185&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
  18. Hinasah, L., & Nuryakin, N. (2020). The relationship between organizational capability, organizational learning and financial performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 625–633. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.625>
  19. Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the Elephant in the Room: Disentangling Family Heterogeneity to Advance Family Business Research. In

- Family Business Review* (Vol. 30, Issue 2, pp. 111–118). SAGE Publications Inc.  
<https://doi.org/10.1177/0894486517700469>
20. Llanos-Contreras, O. A., & Jabri, M. (2019). Exploring family business decline with socioemotional wealth perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 32(1), 63–78. <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2018-0042>
21. Moreira Clemente & Tutiven Johanna. (2017). La problemática de la sucesión en las empresas familiares. Revista publicando. 236645053.pdf (core.ac.uk)
22. Mura, L. (2020). INNOVATIONS AND MARKETING MANAGEMENT OF FAMILY BUSINESSES: RESULTS OF EMPIRICAL STUDY. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 8(2), 56–66.  
<https://doi.org/10.37335/ijek.v8i2.118>
23. Palafox-Soto, María Olivia., Ochoa-Jiménez, Sergio., Jacobo-Hernández, Carlos Armando., Palafox-Soto, María Olivia., Ochoa-Jiménez, Sergio., & Jacobo-Hernández, Carlos Armando. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Revista Nova scientia*.  
[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052021000100117&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052021000100117&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
24. Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0054>
25. Peráček, T., Vilčeková, L., & Strážovská, Ľ. (2020). Selected problems of family business: A case study from slovakia. *Acta Polytechnica Hungarica*, 17(7), 145–162. <https://doi.org/10.12700/APH.17.7.2020.7.8>
26. PÉREZ MOLINA, A., & Gisbert Soler, V. (2012). Problemática en la sucesión de la empresa familiar. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, 2, 25–36.
27. Proaño Quezada, H. M., Gisbert Soler, V., & Pérez Bernabeu, E. (2017). Mejora Continua Enfocada a Los Problemas De Empresas Familiares. *3C Empresa : Investigación y Pensamiento Crítico*, 6(5), 29–38.  
<https://doi.org/10.17993/3cemp.2017.especial.29-38>

28. Romero, L. (2016). Competitividad en empresas familiares pymes. *Revista EAN*, 57(1), 131–142.
29. Rovelli, P., Ferasso, M., de Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
30. Saleh, H. (2020). Enhance Small Medium Enterprise (Smes) Family Business In Malaysia Through E-Marketing Strategies. *INTERNATIONAL JOURNAL OF SCIENTIFIC & TECHNOLOGY RESEARCH*, 9, 2. [www.ijstr.org](http://www.ijstr.org)
31. San Martín Reyna, Juan Manuel., Durán Encalada, Jorge Alberto. (2016). Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares. *Revista Contaduría y administración. Sucesión y su relación con endeudamiento y desempeño en empresas familiares | Lector mejorado de Elsevier*
32. Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. In *Family Business Review* (Vol. 25, Issue 1, pp. 5–15). <https://doi.org/10.1177/0894486512437626>
33. Sociedades, S. de. (2017). *La Empresa Familiar, motor de la economía mundial*. <https://www.asuntoslegales.com.co/analisis/alejandra-moreno-soucarre-556626/la-empresa-familiar-motor-de-la-economia-mundial-2510121>
34. Uría, R y Bueno, E. (2015). Organización 01. *La Empresa y Su Organización*, 01, 34.
35. Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250. <https://doi.org/10.1016/J.JFBS.2012.10.001>
36. Zhang, X., Fang, H., Dou, J., & Chrisman, J. J. (2022). Endogeneity Issues in Family Business Research: Current Status and Future Recommendations. In *Family Business Review* (Vol. 35, Issue 1, pp. 91–116). SAGE Publications Inc. <https://doi.org/10.1177/08944865211049092>