



Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios.)  
ISSN: 2346-3910 en línea  
[revistageon@unillanos.edu.co](mailto:revistageon@unillanos.edu.co)  
Universidad de los Llanos  
Colombia

Nava Sarmiento, Enmanuel Omar<sup>i</sup>.  
**Gobernabilidad en la empresa de familia  
Norte Santandereana.**

Revista GEON, Vol. 4, No. 1, 2017  
Pág. 38-46

Disponible en: <https://doi.org/10.22579/23463910.41>

<sup>i</sup> <https://orcid.org/0000-0003-2311-8354>

Esta publicación  
se encuentra bajo  
licencia: Creative  
Commons  
Reconocimiento-  
NoComercial-  
SinObraDerivada  
4.0 Internacional



RevistaGEON



“

Los administradores puede verse  
influenciado por diversos  
incentivos que los llevan a adelantar  
una gestion ajena a los intereses  
sociales ”





---

**EMPRESAS FAMILIARES**

---

**Gobernabilidad en la Empresa de Familia Norte Santandereana por Enmanuel Omar Nava Sarmiento****Governance in the Northern Santandereana Family Company by Enmanuel Omar Nava Sarmiento**

Enmanuel Omar Nava Sarmiento  
Magister en Administración de Empresas e Innovación  
Universidad Simón Bolívar  
e.nava@unisimonbolivar.edu.co  
@sarmientoCol

Artículo recibido 2016/08/30  
aceptado 2016/11/24

**Resumen**

El Gobierno Corporativo hace referencia a la forma en que es ejercido el poder en la empresa, y este poder se encuentra atribuido a los administradores, es sobre ellos que se apoya el desarrollo de la actividad empresarial, por cuanto se encuentran llamados a definir la estrategia corporativa y a ejecutarla. Sin embargo, el comportamiento de los administradores puede verse influenciado por diversos incentivos que los llevan a adelantar una gestión ajena a los intereses sociales, motivo por el cual es necesario establecer medidas que orienten adecuadamente el rol de los administradores en la compañía.

El presente estudio es una fase de un macro proyecto que se está desarrollando en marco de la perdurabilidad de las empresas de familia (EF), una de sus finalidades es conocer que se ha hecho en materia de investigación sobre las mismas, cuáles son las temáticas más trabajadas, el impacto laboral que generan en Colombia, los estilos de gobernanza y conocer cuáles son los perfiles académicos de los directivos de este tipo de empresas. Identificar los estilos de gobernanza en las EF de la región Norte de Santander, va a permitir a los investigadores generar conocimiento científico respecto a un tema que hoy en día a nivel mundial se ha fortalecido desde las grandes escuelas de negocios, tal cual es el caso de la Universidad de Navarra en España y tener bases teóricas para futuros estudios que se realicen entorno a esto; bajo la modalidad de estudio narrativo se busca consolidar la historia de las empresas objeto de estudio y poder dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Palabras clave: Gobernabilidad, Empresa familiar, perdurabilidad, exitosas.

**Abstract**

Corporate Governance refers to the way the power is exercised in the company, and this power is attributed to managers, is about them that support the development of business activity, as they are called to define the strategy corporate and run. However, the behavior of managers can be influenced by various incentives that lead them to



advance a for management to social interests, why measures are needed to proper lee orient the role of managers in the company.

This study is a phase of a macro project being developed in framework of the sustainability of family businesses (EF), one of it sadisms to know who has done research on them, what the issues are more elaborate, labor impact generated in Colombia, styles of governance and know what the academic profiles of the managers of these businesses are. Identify the styles of governance in EF in the northern region of Santander, will enable researchers to generates scientific know ledge about a subject that today worldwide has strength andesine the great business schools, as itisthe case University of Navarra in Spain and have a the ore tical basisforfuture studies are made to this environment; in the form of narrativestudyit seeks to consolidate the history of the company sunder study and able to fulfill the objectives.

Keywords: Governance, family business sustainability, successful.

## Introducción

La influencia de la empresa de familia en la economía de un país y en la sociedad, es un hecho que difícilmente se puede poner en duda (Gallo y Font, 1997). Como bien lo indica la cita anterior, las empresas familiares constituyen sociedades que mueven altamente la economía a nivel mundial, nacional y regionalmente. Según lo cita Poza (2010)

[...] un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98% [...],

Si bien en los países desarrollados estos porcentajes son menores que en los que en los de economías emergentes, la diferencia es poca y manifiesta claramente la importancia de estas sociedades dentro del desarrollo económico de un país. Así mismo, grandes potencias enmarcan su desarrollo económico en este tipo de empresas como se evidencia en Italia, donde el 99% de las sociedades son empresas de familia, en los Estados Unidos el 98%, en Brasil el 92%, en Gran Bretaña el 76%, en España el 71%. los datos reflejados anteriormente dejan ver cómo grandes

economías en la actualidad se rigen casi en su totalidad por este tipo de sociedades cuando hace unas décadas era considerado éste un modelo ambiguo y poco exitoso.

Por otra parte, Zapata, (2012), relata, con respecto a América Latina, dependiendo del país, el número de EF puede ser similar, pues al menos nueve de cada diez empresas pertenecen o pueden asociarse con grupos familiares. Con ello se demuestra que las empresas familiares son altamente competitivas dentro de los mercados mundiales y en América Latina no es la excepción, puesto que gran parte del porcentaje de ingresos en materia de impuestos que percibe el Estado, son producto del ejercicio de estas empresas en muchos países a nivel mundial.

De la misma manera, los tiempos cambian y las economías y dinámicas de la misma manera son altamente cambiantes, por tal motivo, a lo largo de los últimos años se ha podido establecer la importancia y relevancia del modelo de negocios de la empresa familiar con sus diferentes políticas internas, sistemas de gobernanza y dinámicas de autoridad entre otros mecanismos regulatorios que emplean estas empresas para prevalecer competitivamente dentro de los mercados modernos.

En Colombia recientes estudios realizados por la Superintendencia de Sociedades

en 2013 señalan que un volumen considerable de iniciativas empresariales en el país fracasan dentro de los primeros tres años, especialmente en las empresas de familia las cuales representan más del 70% del sector real de la economía (Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 33).

Por lo anterior, resulta pertinente señalar la importancia y lo positivo que resulta para el país la capacidad de emprendimiento que se genera para aportar en el desarrollo económico de la nación, aunque exista la preocupación del por qué estas empresas permanecen activas y en pie tan poco tiempo.

Las EF en Colombia buscan mantenerse unidas y ser un sector altamente competitivo, y en mantienen una mayor participación dentro de cierto tipo de sociedades, conforme lo declara Romero, Luis Ernesto; (2006).

En efecto, estadísticas recientes muestran que cerca del 65% de todas las sociedades anónimas registradas en el país son de carácter familiar y que, en conjunto, sin considerar su carácter legal o su tamaño, poco más del 85% de todas las empresas tiene este carácter.

Sin embargo, una característica contradictoria de las empresas de familia, es su índice de liquidación (Gallo, 1995). En Colombia alrededor de un 30% de los emprendimientos creados en 2015 se vieron en la obligación de liquidar su organización debido a la falta de estrategias competitivas e innovadoras que permitiesen su perdurabilidad Confecámaras (2015).

Sin embargo, según Claver, Rienda & Quer (2006), existen muchas teorías sobre los motivos que explican por qué existe un gran número de empresas familiares que no crecen o qué afecta a su supervivencia a largo plazo. Por un lado, de manera general podemos destacar que para todas las empresas la madurez de los mercados, el crecimiento de la competencia y la tecnología cambiante son los factores incidentes.

Por otro lado, respecto a los motivos ligados al subsistema familiar, la etapa del ciclo de vida de la empresa, de la propiedad o incluso

de la familia puede afectar a la estrategia seguida por la compañía.

La anterior argumentación relata claramente las diferentes problemáticas por las cuales atraviesa la EF, no sólo los mercados y sus políticas de oferta y demanda, lo relacionado con la competencia son aspectos que deben enfrentarse generando políticas y ventajas comparativas para poder mantenerse en un mercado altamente cambiante, sino que también se ligan a estas problemáticas el contexto que se maneja en el entorno familiar-empresarial.

Se conoce que una de las falencias de las EF en cuanto a su permanencia también era la gobernabilidad, es decir, la relación empresa familia y los malos manejos administrativos a causa de problemas familiares (Superintendencia de Sociedades, 2013, p. 33).

Aunque el concepto de gobierno sea abstracto, las prácticas de un buen gobierno en la empresa de familia permiten resolver de manera eficiente y equitativa los conflictos que se presentan entre propietarios y los directivos. Por consiguiente, la fluidez en la toma de decisiones, la coherencia, la solución eficaz de los conflictos, y la ausencia de tensiones entre los directivos, principales objetivos de un buen gobierno, se constituyen en el soporte fundamental para conservar la armonía familiar y empresarial.

Las estructuras de gobierno de la empresa de familia se centran en la asamblea de accionistas, la junta directiva y el consejo de familia, cada una con roles bien definidos, requerimientos claramente establecidos e identificación precisa de los límites que regulen las relaciones entre ellos.

Las políticas que regulan las relaciones entre la familia y la empresa son un aspecto clave para la gobernabilidad de la empresa. 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. A raíz de lo anterior se requiere resolver el interrogante acerca de ¿Cuáles son las dinámicas y políticas establecidas en las EF para perdurar en el tiempo en cuanto a su estructura de gobierno?

Por tal motivo la investigación busca explicar y responder la anterior interrogante a partir de los siguientes objetivos de investigación:

Establecer la estructura de gobierno que prevalece en las empresas familiares norte santandereanas reconociendo sus políticas y dinámicas.

De la misma manera, para alcanzar el logro de este gran objetivo, será necesario desglosar la temática a partir de tres objetivos específicos. Que son: a) Identificar los órganos de gobierno de las empresas familiares Norte Santandereanas; b) Caracterizar las políticas para la regulación de la relación entre familia y empresa; c) Categorizar las dinámicas de autoridad existentes en la empresa familiar.

### Contexto Teórico

La profesionalización de los directivos de la empresa familiar es un factor relevante al momento de seleccionar los perfiles que conformaran su estructura de gobierno, esto permite que también se profesionalicen los sistemas de dirección debido a que éstos son los que están directamente relacionados con la toma de decisiones en cuanto a asignación de recursos, evaluación, formación y promoción de los directivos y la remuneración de los mismos.

Los sistemas de dirección en las empresas familiares constituyen una línea fronteriza entre la relación de las familias y la empresa, garantizando así que la empresa no va a incurrir en el error de confundir la capacidad que tiene un miembro de la familia para dirigir con el hecho de ser propietario, de pagar remuneraciones a familiares con condiciones

distintas a las establecidas por un mercado. Es aquí donde se hace necesario, el conocimiento e identificación de políticas que permitan evitar que se presenten estas barreras.

Dodero, S. (2002) define los órganos de gobierno más relevantes de una empresa familiar entre los que se destacan junta de accionistas, consejo de administración, asamblea y consejo familiar, entre otras que se encargan además de supervisar la gestión de las áreas de la organización, como también de asegurar que el CEO y su equipo gerencial respeten los principios éticos y sociales que las familias quieren mantener Lansberg & Dodero (2002).

De la misma manera, Dodero (2002) establece que el gobierno corporativo es un sistema que engloba totalmente las relaciones entre la empresa, los propietarios y las personas que hacen parte de la familia. Por tanto, la junta de accionistas y el consejo de administración son los entes encargados de velar por el cumplimiento de los planes, metas y estrategias que la empresa se haya impuesto para el alcance de esta, cumplir que los requerimientos que se establezcan se cumplan y se regule todo su funcionamiento a partir de las políticas internas para el manejo de las diferentes situaciones que se puedan presentar.

Es a partir de estos órganos de gobierno que se establecen pautas de cooperación, obligaciones y responsabilidades tanto para los accionistas, propietarios, trabajadores, consejeros entre otros para que se cree un panorama claro de los compromisos de cada uno en la toma de decisiones según sea el cargo que ocupa y que por último brinde la confianza y la productividad merecida.

Así mismo, el consejo familiar es el encargado de mediar en las relaciones familiares de la empresa, facilitando los canales y sistemas de comunicación entre los integrantes y prestando especial cuidado en lo relacionado a la solución de problemas o en cualquier otra circunstancia, mediar porque las condiciones y políticas se cumplan buscando en beneficio para todos y no sólo un grupo en particular. Por otra parte, es importante que dentro de los órganos de gobierno de la EF aparezca esta figura puesto que será la

mediadora entre los demás órganos y la familia, la facilidad de la comunicación, disminución en los protocolos, confianza entre los integrantes (propietarios, accionistas, ejecutivos), permite que los canales de información sean directos y la resolución de conflictos se genere de manera proactiva evitando que estas circunstancias perjudiquen la empresa como ente económico y productivo.

Por otra parte, dentro de lo que a políticas para regular la relación entre familia y empresa se refiere, es importante señalar los aportes realizados por Urrea, J. (2002), donde destaca que la formulación de políticas coherentes permite a la familia manifestar los valores y principios que orientarán a los distintos órganos de gobierno. Unas políticas claras regulan en armonía las relaciones entre la familia y la empresa y contribuyen a delinear los límites de las relaciones familiares, empresariales y de propiedad.

Es decir, una adecuada implementación de políticas que permitan mantener el equilibrio en la relación entre los diferentes actores de la empresa sin olvidar que en ella se encuentran lazos de afecto, de cooperación, de amor familiar, de intereses económicos, de valores y principios que en últimas deben buscar un mutuo acuerdo en la relación empresa/familia destacando las limitaciones que existan para cada uno de los actores en los diferentes contextos, especialmente el de la empresa.

De la misma manera, Urrea menciona que existen cuatro tipos de políticas que se desarrollan dentro de las EF, políticas de empleo, políticas de desempeño y ascensos, política de despidos y políticas de compra y venta de acciones; para que con estas sea posible un mejor desarrollo de la dinámica empresarial, a continuación, se dará una breve explicación de cada una de ellas.

### **Política de Empleo**

Para Urrea (2002), esta política brinda claridad acerca de lo que se requiere para que los familiares interesados en formar parte de la

empresa, lo puedan hacer. Entonces se trata de cubrir requerimientos como haber cumplido con la culminación de una carrera profesional y obtener este título calificado, tener especialización o maestrías, dominio del idioma inglés y también haber tenido experiencia laboral en otra empresa antes de buscar ingresar en la del núcleo familiar.

De la misma manera explica que, normalmente los integrantes de la familia quieren hacer parte de la empresa porque piensan que, de no hacerlo, la empresa podría fracasar en el futuro y esto hace que sientan cierto grado de culpabilidad o responsabilidad con la familia. Sin embargo, es bien sabido que en la actualidad las EF prósperas y exitosas brindan un total sentido de la libertad a sus familiares profesionales y los hacen libres de la elección que quieran adoptar para su futuro laboral, motivan ampliamente el desarrollo profesional a su libre escogencia.

### **Políticas de Desempeño y Ascensos**

En cuanto a las políticas de desempeño y ascensos, el autor en mención resalta que este tipo de normas son las que se establecen a familiares que quieren hacer parte de la empresa, aquellos que desean vincularse y seguir formándose dentro de esta. Es ahí donde inicia una serie de políticas que van desde, por ejemplo, aquel familiar que ingresa como parte activa de la empresa debería prestar un servicio excelente y su desempeño debe ser comparado con el de los ejecutivos de alto nivel y cargos similares, así mismo, estas personas no deben ser evaluadas por familiares directos con el fin de que se preste la mayor objetividad y el trato sea el mismo que a un colaborador más.

### **Política de Despidos**

Dentro de la política de despidos se determinan las responsabilidades y procedimientos de despido de familiares dentro de la empresa. Es decir, debe existir claridad dentro de ella en cuanto a los causales de despido y esta debe ser llevada a cabo por el superior inmediato, el cual dará aviso previo al consejo de



familia para que este conozca la decisión y regule las consecuencias que se desencadenan a partir de este evento y donde el resultado pueda ser constructivo para todas las partes interesadas.

A partir de este punto, es importante aclarar que el manejo adecuado de las políticas internas dentro de estas empresas permite se pueda conservar un ambiente y clima organizacional y familiar adecuado donde reine la armonía y estabilidad de la relación empresa-familia y propiedad.

### **Política de Compra y Venta de Acciones**

Esta política es quizás una de las más importantes dentro de las EF, debido a que gracias a un acertado manejo o traspaso de acciones se puede regular la participación accionaria de los propietarios. Según Urrea, las empresas de esta índole conocen la importancia que tiene el hecho de generar políticas relacionadas con la compra y venta de acciones puesto que ello determina en cierta forma la buena convivencia y la armonía entre los accionistas y demás ejecutivos.

Ahora bien, el no contar con un claro diseño de políticas relacionadas con los paquetes accionarios podría derivar en la degradación de relaciones tanto familiares como laborales desde los diferentes órganos que conforman la empresa, creando desconfianza, irritabilidad y conflictos entre otros que en última estancia acarrearía amplios problemas legales hasta el punto de la disolución de la empresa.

De la misma manera, las empresas que hasta hoy tienen una amplia experiencia en este ámbito y han tenido éxito, resaltan que el tener una política clara del manejo y traspaso de acciones permite un buena gestión de las relaciones internas de la empresa y un ambiente libre de problemas entre los familiares, también aclaran que es importante que el manejo y venta de las acciones sea libre y sin obligatoriedad de retenerlas, es decir, que el socio que decida venderlas lo haga de acuerdo a unas normas de ventas de mercado internas con la cual se regule el precio de cada acción sin devaluarla y que se ajuste al beneficio de todos los interesados.

Así mismo, en cualquier tipo de empresa las juntas directivas tienen definidos otros roles también principales tales como el control, el servicio y la provisión de los recursos (Johnson, Ellstrand y Daily, 1996).

Grabinsky (1994) afirma que los integrantes de los órganos de gobierno de las empresas pueden ser: Miembros de la familia que trabajan en la empresa, miembros de la familia que no trabajan en la empresa, no familiares que ocupan cargos en la gerencia, no familiares externos a la empresa; y entre sus funciones están establecer la misión y objetivos, definir y aprobar políticas, fijar estrategias corporativas, ayudar a manejar eficientemente la sucesión entre otras.

Por otra parte, a esta caracterización se une la Organización para la cooperación del desarrollo económico OCDE 2004 quien define principios de gobierno corporativo en EF, estos hacen relación a garantizar la base de un marco eficaz para buen gobierno, los derechos de los accionistas y funciones claves en el ámbito empresarial, un trato equitativo hacia los accionistas, el papel de las partes interesadas, las responsabilidades de las juntas directivas, entre otros. (Superintendencia de Sociedades, 2013).

### **Materiales y Métodos**

El estudio requiere identificar cuáles han sido las formas de gobierno de las empresas familiares que conforman el aparato productivo en Norte de Santander tomando como criterio de inclusión aquellas que en los últimos dos años hayan sido reconocidas a nivel regional por el Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta a través del ranking que éste publica desde el año 2015 frente a las 100 empresas más importantes del Norte de Santander; específicamente las pertenecientes a los sectores Industrial, Comercial y de Servicios a través de las experiencias de sus fundadores y la generación de relevo.

La presente propuesta se desarrollará desde un enfoque cualitativo ya que, de acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014),



éste “busca principalmente la dispersión o expansión de los datos e información a partir de la literatura y las experiencias iniciales de los individuos que hacen parte del objeto de estudio” Pg. 487. Con ello lo que se propone principalmente, es ahondar en cada una de las historias de las empresas que forman parte de esta investigación y con ello su experiencia en el mercado para conocer cuáles han sido sus logros y concepto de buenas prácticas a través de los años en el mercado laboral.

Así mismo, se manejará desde un diseño narrativo toda vez que desde esta mirada el investigador contextualiza la época y lugar donde

ocurrieron las experiencias y reconstruye historias individuales, hechos y la secuencia de los eventos, para así identificar categorías y poder cruzarlos para construir la historia o narrativa general (Czarniawska, 2004).

En tanto que se propone ir a las experiencias de las empresas desde sus inicios para contextualizar los enfoques de emprendimiento y llegar a conocer cuáles son esas vivencias empresariales que han permitido perdurar por tantos años y aun mantenerse competitivas frente al mercado actual.

## Resultados

Los avances corresponden a la caracterización de las EF participantes en la investigación, las empresas seleccionadas de acuerdo al criterio de inclusión que operan como sujetos participantes de la investigación prevalecen organizaciones del sector industrial de Norte de Santander donde se identifica en el ranking de las 300 empresas representativas de la región a dos organizaciones del Grupo Empresarial Gévez, a saber Ladrillera Casa Blanca S.A. y Arrocera Gévez S.A.S, así como a Grupo Nova S.A. y Cerámica Andina Ltda. Por el sector comercial se incluye a Comercial Téllez S.A.S.

Tabla 1

*Posiciones de empresas nortesantandereanas en el ranking regional.*

Sector	Empresa	Año de creación	Actividad económica	Puesto en ranking	
				Patrimonio	Ingresos Operacionales
Industrial	Ladrillera Casa Blanca S.A.	1985	Desarrollo y comercialización de derivados de la arcilla	32	74
	Arrocera Gévez S.A.S.	1986	Procesadora y empaquetadora de productos alimenticios derivados del arroz	42	14
	Grupo Nova S.A.	1990	Elaboración de suelas, plantillas, botas en pvc y cuero.	38	52
	Cerámica Andina Ltda.	1981	Fabricante y comercializadora de pisos y revestimientos rústicos	53	Sin ubicación
Comercial	Comercial Téllez S.A.S.	1984	Distribución y comercialización de materiales para la construcción	59	26

Fuente: Elaboración propia con datos del Observatorio Económico de la Cámara de Comercio de Cúcuta (2015).

Arrocera Gelvez S.A.S es una empresa Norte Santandereana, procesadora y empaquetadora de productos alimenticios, principalmente el arroz y sus derivados; dedicada a la compra, producción y venta del mismo. En 1986 se consolida como marca Arroz Gelvez. Con la compra de un pequeño molino artesanal, por parte del fundador Don Teódulo Gélvez Albarraín surge la Industria Arrocera Gélvez, con operaciones manuales e instalaciones pequeñas, que cumplían con los objetivos propuestos de esa época, prestando los servicios a los cultivadores de las zonas arroceras del departamento de Norte de Santander.

Actualmente hace parte de las 100 mejores empresas del Norte de Santander clasificada por sus Ingresos Operacionales y por su Patrimonio ocupando el puesto 14 y 42 respectivamente de acuerdo a la 4 edición de las empresas más importantes de Norte de Santander publicado por el observatorio de la Cámara de Comercio de Cúcuta en 2015.

Comercial Téllez nace el 19 de octubre del año 1984 Como una empresa Norte-Santandereana, dedicada a la distribución y comercialización de materiales para la construcción que contribuye al desarrollo económico y social de la región a través de la generación de empleos. Se encuentra incluida en el mismo informe de acuerdo a sus Ingresos Operacionales y Patrimonio ocupando los puestos 26 y 59 respectivamente. Comercializadora Téllez atiende los diferentes sectores de la construcción, ferreterías, infraestructura, acabados arquitectónicos y la industria.

Grupo Nova S.A., es una empresa especializada en la elaboración de suelas, plantillas, botas en pvc y cuero, creada el 5 de abril de 1990 donde el objetivo inicial de la empresa fue la importación y distribución de insumos para la industria del calzado y la marroquinería, en 1994 se consolida como planta productora de suelas de goma. La empresa se caracteriza por utilizar tecnología italiana de punta y mantener en la actualidad un reconocimiento nacional e internacional por su

sistema de trabajo y sus productos. Dentro del citado estudio ocupa los puestos 52 en cuanto a sus ingresos operacionales y el puesto 38 en cuanto a su patrimonio.

Ladrillera Casablanca S.A., es una empresa dedicada a desarrollar y comercializar elementos decorativos, y revestimientos de piso, pared derivados de la arcilla, creada en la década de los 80's. Casablanca desarrolla y comercializa productos de la arcilla mediante procesos controlados por el Sistema de Gestión de Calidad y la protección del medio ambiente comprometidos en superar las expectativas de sus clientes.

Dentro del estudio citado se clasifica en el puesto 74 en cuanto a sus ingresos operacionales y puesto 32 en cuanto a su patrimonio.

Cerámica Andina es una empresa fabricante y comercializadora de pisos y revestimientos rústicos con trayectoria a nivel nacional e internacional, Atiende el mercado nacional con la participación de una eficiente red de distribuidores directos de sus productos en las principales ciudades de Colombia, y comercializan en el exterior a través de aliados estratégicos en Estados Unidos, Costa Rica, Puerto Rico, República Dominicana, Panamá, Ecuador, Chile, Venezuela e islas del Caribe. Así mismo, dentro del citado estudio se encuentra ocupando el puesto 53 de acuerdo a su patrimonio.

La caracterización de la naturaleza jurídica de las EF objeto de estudio permiten identificar que prevalece la sociedad anónima y la sociedad por acciones simplificada, las cuales tienen como común denominador que deben existir estatutos que regulan la gobernanza y la toma de decisiones de cualquier índole en la organización, así como la existencia de una asamblea general de accionistas donde se erigen los proyectos, metas y estrategias.

Para la recolección de información el guion de entrevista se estructura en función de las categorías definidas, se indaga si la constitución de la empresa se hizo como sociedad de familia, la existencia de un protocolo de familia, la relación del gerente o director general con la

familia propietaria, la vinculación laboral de los miembros de la familia controlante, la vinculación de socios que no son de la familia, la existencia de junta directiva, el número de miembros y si ésta es entendida como un órgano de administración distinto de la asamblea de accionistas así como sus años de operación, el número de gerentes que ha tenido la empresa desde su constitución, la procedencia del gerente o director general, y la participación de la mujer en los órganos directivos.

### Conclusiones

La investigación actualmente se encuentra en curso, por lo tanto, no se han generado conclusiones al respecto, se encuentra en etapa de recolección de información.

### Referencias

- Claver Cortés, Enrique; Rienda García, Laura; Quer Ramón, Diego (2006). El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: un estudio comparativo. Cuadernos de Gestión [en línea] disponible en: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/621.pdf>
- Dorero, S. (2002). El secreto de las empresas familiares exitosas. Buenos Aires: El Ateneo.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, P. (2014). Sexta Edición. Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Gallo, M. A. (1998). La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes N° 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Neuburg, E. (2000). Apertura de Empresas Familiares. En Gerencia Financiera - Experiencias y Oportunidades de la Banca de Inversión. Bogotá: TM Editores, pp. 321-326.
- Poza, E. (2010). Family Business. South-Western College: Cengage.
- Romero, Luis Ernesto (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Revista Escuela de Administración de Negocios, mayo-agosto, 131-141.
- Silverman, M. (1997). Familia, Empresa y Liderazgo. 2do. Seminario Internacional de Empresas de Familia. Bogotá: Centro Internacional de Consultoría Empresarial, CICES.
- Superintendencia de Sociedades (2001). Sociedades de Familia en Colombia. Bogotá: Supersociedades, Grupo de Conglomerados.
- Urrea, J. (2002). Visión y Gobernabilidad en la Empresa de Familia. Manizales: Centro Editorial Universidad de Caldas.
- Vélez, D., Holguin, H., De la Hoz, G., Duran, Y. & Gutierrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar pyme: Estudio exploratorio en Colombia. Bogotá: Fundes Internacional.
- Zapata Cuervo, Natalia; Betancourt Ramírez, José Bernardo & Gómez-Betancourt, Gonzalo; (2012). Empresas familiares multigeneracionales. Entramado, Julio-Diciembre, 38-49.