

COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares pymes

Una aproximación desde la interacción familia-empresa

RESUMEN

Este artículo llama la atención sobre la importancia que tiene el factor familiar en el desarrollo de la productividad y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) familiares. El mismo, está dividido en tres partes; la primera parte introduce conceptualmente al lector en el mundo de las empresas familiares; la segunda parte, plantea el problema de la interacción familia-empresa como factor determinante en las posibilidades de fortalecer la productividad y la capacidad competitiva de una PyME familiar, y finalmente la tercera parte del artículo describe un caso típico que ejemplifica los efectos de la dinámica familiar sobre el desempeño de tales organizaciones.

PALABRAS CLAVE

Negocios familiares, PyMES, factores de competitividad.

Por:
Luis Ernesto Romero¹

Este artículo analiza la importancia de la familia en el desarrollo de la productividad y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) familiares. En su primera parte introduce conceptualmente al lector en el mundo de las empresas familiares; la segunda parte plantea el problema de la interacción familia-empresa como factor determinante del fortalecimiento de la productividad y la capacidad competitiva de una PyME familiar; la tercera describe un caso típico que ejemplifica los efectos de la dinámica familiar sobre el desempeño de tales organizaciones.

¹ Luis Ernesto Romero, Master of Science in Business Administration, Tulane University; Master en dirección universitaria de la Universidad de los Andes; profesor asociado de la Facultad de Administración en la Universidad de los Andes. Sus áreas de interés e investigación son estrategia empresarial, gestión de empresas familiares y empresarismo.

1. ¿QUÉ ES UNA EMPRESA FAMILIAR? UN BREVE MARCO CONCEPTUAL

El estudio de la empresa familiar es complejo y está lleno de desafíos conceptuales. Para comenzar, no hay acuerdo entre los investigadores acerca de lo que se entiende por una empresa familiar. Son diversas las definiciones al respecto. Algunos autores toman como referencia aspectos como el tamaño de la empresa, el grado de control en la propiedad que una o varias familias tengan sobre la misma, la participación de la familia en la administración y dirección del negocio, el desarrollo gerencial y tecnológico y el grado de formalización de sus sistemas, el mayor o menor grado de profesionalización gerencial, el ámbito geográfico regional, nacional o internacional en que actúe y el traslapo entre generaciones de padres, hijos y nietos, entre otros aspectos.

Sin embargo, los autores más reconocidos en el área parecen coincidir en definir la empresa familiar como aquella organización de propiedad de una familia, que tiene control y administra manteniendo la expectativa de que la empresa continúe de una generación a otra (Miller & Le-Breton, 2005). En el desarrollo de este artículo se mantiene esta definición.

El carácter de empresa familiar no está asociado al tamaño de una empresa o a su sector particular de actividad. Existen desde grandes grupos empresariales hasta microempresas familiares tanto en sectores modernos de la economía como en sectores tradicionales (Sharma, 2003, p. 1-36).

ABSTRACT

This paper focuses on the importance of familiar relationships in the development, productivity and competence in small and medium familiar business. This text is divided into three chapters: the first part introduces some concepts concerning family business; the second part poses some problems related to the interaction between family and business as a major factor to strengthen productivity and competition in a small family business; finally, the third part describes a case that shows the effects of familiar dynamics over the performance of an organization.

KEY WORDS

Family business, small business, competition keys.

Existen, por otra parte, enormes dificultades a la hora de investigar las empresas familiares por su fuerte orientación a preservar su confidencialidad y porque en cultura académica y empresarial hay una serie de mitos acerca de lo que es una empresa familiar. Como lo señala un reconocido estudioso de este campo:

La verdad es que estas compañías (las empresas familiares) son muy difíciles de estudiar. Los negocios familiares son celosos guardianes de su privacidad. La investigación de archivo y los estudios no intrusivos son más difíciles, porque estas empresas en su mayoría son de carácter cerrado y no reportan sus resultados y sus logros públicamente y en forma sistemática. Aun más, en los círculos de la alta gerencia, ser una empresa de familia implica cargar con el estigma de ser pequeña, plagada de conflictos familiares y gerenciada en forma no profesional (Lansberg, 1994).

El campo de estudio de las empresas familiares es muy reciente y está apenas en construcción. Se considera que este campo nace a mediados de la década de los setenta en los Estados Unidos². La publicación más importante en esta área, el Family Business Review, se publica por primera vez en marzo de 1988. Las primeras publicaciones eran principalmente estudios de caso y ensayos o trabajos prescriptivos, estos últimos orientados más a consultores que a estudiosos del tema.

La comunidad académica del área es aún reducida y está vinculada al campo de la consultoría y la capacitación gerencial. Solo a partir de 1990 se comienza a consolidar una comunidad académica activa en el área.

Ya para el 2002 existían en los Estados Unidos 17 centros o institutos dedicados a las empresas familiares, generalmente adscritos a las escuelas de negocios más prestigiosas del país. Se reconoce que en la última década en los Estados Unidos se presenta un crecimiento importante tanto en la cantidad como en la calidad de las investigaciones realizadas (Zahra & Sharma, 2004). Similar situación se ha presentado en Europa, especialmente en España e Italia, donde ha habido un profuso número de investigaciones y publicaciones.

La investigación sobre las empresas familiares desde sus inicios ha tenido un tratamiento interdisciplinario en el cual han participado especialistas en administración, economía, ciencia política, historia, sociología, psicología y derecho, entre otras. Esta diversidad ha enriquecido teórica y metodológicamente los estudios en el campo.

Si bien los enfoques de estudio son diversos, éstos se pueden sintetizar en cinco perspectivas: los procesos de relevo generacional, la evolución (generalmente estudiada como ciclos históricos) de las empresas familiares, las estrategias empresariales y sus resultados económicos, la dinámica de las relaciones intrafamiliares y sus efectos sobre la empresa y, finalmente, las condiciones de entorno que inciden en la permanencia y desarrollo de estas organizaciones. Cada una presenta a su vez múltiples posibilidades de investigación (Hollander, 1988, p. 145-164). En este artículo analizaremos la dinámica de la interacción

familia-empresa como determinante de las posibilidades de supervivencia y desarrollo de la empresa familiar.

¿Cuál es la situación de los estudios sobre empresas familiares en Colombia? En conjunto, las empresas familiares desempeñan un papel fundamental en la economía de cualquier país en el mundo. En el caso de las pequeñas y medianas empresas familiares (PyMES), éstas representan en promedio en Latinoamérica cerca del 80% de todas las empresas registradas, contribuyen con cerca del 68% de la generación total de empleo y con un poco más del 50% del PIB nacional.

El sector empresarial colombiano al igual que en otros países de la región se encuentra conformado principalmente por empresas y grupos empresariales familiares. 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.

Para citar ejemplos, casi la totalidad de las empresas de sectores como las comunicaciones, la banca, el comercio de grandes superficies, la construcción, el transporte, el turismo y la industria metalmecánica, de madera y de plásticos son familiares. Una revisión de las 500 empresas más grandes en nuestro país muestra que más del 60% de las mismas son de propiedad y control familiar. Esto explicaría fenómenos como la estrechez del mercado de capitales en Colombia, en donde la bolsa de valores está conformada apenas por algo más de 100 empresas abiertas a las transacciones de capital accionario.

Considerando su tamaño, su estructura de organización y su distribución espacial, las

empresas familiares en el país pueden clasificarse globalmente en cuatro categorías: en primer lugar encontramos los grandes grupos empresariales familiares, caracterizados por una fuerte integración vertical, una amplia diversificación hacia actividades complementarias que refuerzan su capacidad de acción y con cierta orientación hacia la internacionalización. Estos, se ubican generalmente en los principales polos de desarrollo empresarial como Barranquilla, Bogotá, Cali y Medellín. Tales grupos, de propiedad de ricas e influyentes familias, generalmente se organizan bajo el modelo de holding, con una oficina central controlada por miembros familiares y numerosas empresas a cargo de gerentes profesionales externos a las familias accionistas, quienes reportan a juntas directivas conformadas en forma mixta por familiares accionistas y profesionales no familiares.

En una segunda categoría encontramos las grandes empresas industriales y comerciales especializadas en una sola rama de actividad, en la cual han alcanzado una fuerte posición de mercado. Su organización es típicamente la de una sociedad anónima, con oficinas centrales dentro de la misma empresa. Generalmente son dirigidas por un presidente o gerente general que reporta a una junta directiva integrada principalmente por la misma familia propietaria. Tales grandes empresas muestran una distribución espacial más amplia que la de los grandes grupos empresariales, en cuanto a que no solamente se ubican en las grandes ciudades del país, sino en ciudades intermedias como Bucaramanga, Pereira, Manizales, Cartagena e Ibagué.

La tercera categoría corresponde a los negocios familiares de explotación agrícola y agropecuaria, ubicados en su mayoría en pequeños y medianos centros urbanos que se han creado alrededor de la economía agraria,

cuya actividad se organiza con base en la explotación de cultivos tradicionales de la economía nacional, como el café, el banano, la caña de azúcar, las flores y más recientemente la palma africana y en actividades como la ganadería, la industria avícola y de especies menores, para mencionar algunas. Su estructura de organización es más simple que la de los grupos empresariales, con una oficina central controlada por los líderes familiares y en la cual se desarrollan las actividades administrativas y de comercio, mientras que encargan a administradores profesionales las áreas de cultivo o explotación rural.

Finalmente, en la cuarta categoría se ubican cientos de miles de pequeñas y medianas empresas denominadas PyMES, concentradas en actividades especializadas de industria, comercio y servicios a baja escala, con limitados niveles de desarrollo tecnológico y atención a mercados locales. Típicamente estas empresas están controladas por su fundador o alguno de sus sucesores, tienen cuadros directivos muy pequeños también a cargo de la familia y poseen esquemas de gestión muy poco desarrollados.

A pesar de que en los diversos sectores de la economía colombiana ha predominado la

empresa familiar, es paradójico que este tipo de organización haya sido poco estudiada, con excepciones respecto de los aportes provenientes de la comunidad académica vinculada al área de la historia empresarial¹.

Hay apenas unos cuantos artículos prescriptivos al respecto, publicados en revistas nacionales, generalmente no académicas sino de negocios².

¿Porque hay tan poca producción intelectual en el área de empresas familiares en Colombia? La respuesta es simple: el interés por esta área de estudio es reciente. Muy pocas universidades incluyen en su agenda de investigación a las empresas familiares y el número de investigadores no es superior a tres o cuatro³.

Si a nivel internacional el área de estudio de las empresas familiares es muy joven y apenas comienza su consolidación, en Colombia lo es aun más. Los pocos académicos involucrados en el área tienen al frente un gran desafío para estimular a otros a vincularse a la misma y para comenzar a sentar las bases de su desarrollo académico. Este artículo busca animar a los estudiosos del empresarismo a investigar este campo de estudio aún virgen.

¹ Véase por ejemplo: Dávila, 1996; Rodríguez, 1983; y Ordóñez, 1995.

² Dos de estos textos son: Gaitán, 2001; y Torres de Marín, 1994.

³ Por ejemplo, en la Universidad de los Andes en Bogotá, Colombia, se han desarrollado entre 1996 y 2004 diez trabajos de grado bajo la dirección del profesor Luis E. Romero, que tienen como objeto de estudio las empresas familiares y que utilizan marcos de referencia y metodologías propias de esta área. Otras universidades en el país que desarrollan alguna labor investigativa sobre estas organizaciones son: ICESI, Universidad de la Sabana, Universidad Externado de Colombia y Universidad Pontificia Bolivariana.

2. LOS EFECTOS DE LA INTERACCIÓN FAMILIA EMPRESA SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME FAMILIAR

En la última década, sin lugar a dudas, las PyMES familiares en Colombia han pasado por un proceso acelerado de modernización tecnológica, desarrollo organizacional y consolidación estratégica, a fin de incrementar su productividad y por ende su competitividad. Este proceso de «modernización» se podría explicar principalmente por tres hechos: primero, los desafíos inherentes al proceso de globalización e internacionalización de las economías, que les ha exigido a las PyMES actualizarse en sus diferentes frentes so pena de desaparecer; segundo, el creciente interés que han mostrado en las PyMES tanto los gobiernos como las instituciones públicas y privadas, que han incrementado su labor de apoyo a estas empresas, mediante la oferta de recursos, capacitación y condiciones legales para facilitar su desarrollo; y, finalmente, la disposición de los empresarios para apoyarse cada vez más en asesoría externa y capacitarse tanto en lo técnico como en lo gerencial e incorporar a su gestión modernas herramientas gerenciales y de información. Por supuesto que estas acciones fortalecen la productividad y elevan la capacidad competitiva de una PyME familiar.

Sin embargo, se ha demostrado que la calidad de la interacción entre la familia o familias propietarias y su empresa incide sustantivamente en la productividad y la competitividad de una PyME familiar (Ward, 2005), entendiendo por interacción familia-empresa la manera cómo se relacionan, participan e influyen en la vida organizacional de la empresa los integrantes de la familia propietaria. Esta «manera de relacionarse» puede facilitar la

incorporación de procesos y prácticas que fortalecen su productividad o por el contrario puede constituirse en una barrera a tales procesos.

¿Por qué razón la calidad de dicha interacción es tan influyente en la vida de la PyME familiar? La respuesta es simple: en la medida en que los miembros de la familia propietaria mantengan unas relaciones positivas como socios y como empleados de la PyME familiar, estructuren un gobierno corporativo profesional, dispongan de reglas de juego y políticas y normas de actuación claras y transparentes, sus administradores podrán concentrarse en fortalecer los aspectos que le otorgan competitividad a la empresa, evitando distraerse en el manejo de los conflictos propios de las empresas familiares, originados en la mezcla explosiva entre emociones y dinero.

Diversos estudios han demostrado que existe una alta correlación positiva entre unas relaciones familiares adecuadas y el desempeño organizacional y la capacidad competitiva de una empresa familiar (Monsen, 1991).

La interacción positiva entre familia y empresa, implica tres condiciones primordiales: primero, unas relaciones familiares positivas caracterizadas por la cooperación, la unión y la existencia de intereses comunes acerca del porqué de la existencia de la empresa familiar; segundo, una clara estructura organizacional que establece funciones, roles, responsabilidades y ámbitos de decisión para los familiares vinculados a la empresa familiar, conjuntamente con reglas del juego claras para la familia; y, tercero, un

esquema de administración y gobierno corporativo que permite la gestión profesional de la empresa familiar con independencia de los intereses familiares.

A manera de ejemplo, un apropiado gobierno corporativo de una empresa familiar debería incluir una junta directiva que incluya miembros externos que apoyen la labor del empresario y su grupo directivo. Sin embargo, en el caso de la PyME familiar una característica típica es la concentración, en el empresario fundador, de las decisiones y de la información clave del negocio. El dirigir sin consultar con nadie, ha acostumbrado al empresario tomar decisiones incuestionables, a no evaluar su gestión y a no permitir intromisión alguna en el manejo de la empresa.

El gerente familiar difícilmente acepta compartir con otros familiares o agentes externos la información clave y no está dispuesto a dar explicaciones sobre su labor. Esta resistencia hace muy difícil la implantación de una junta directiva con miembros no familiares, pese a que una de las recomendaciones centrales que hacen los expertos es precisamente utilizar este organismo para profesionalizar la PyME¹.

En estas circunstancias el gobierno corporativo limita las posibilidades de una colaboración positiva entre los familiares, no permite una

administración participativa, genera conflictos familiares y pierde la posibilidad de incorporar experiencias externas que fortalecerían su capacidad competitiva.

De otra parte, la carencia de reglas de juego claras implica que frente a una decisión conflictiva o a una desavenencia entre miembros de la familia propietaria, ésta deba inventarse sobre la marcha normas y políticas cuando el ambiente familiar lo permite o, en su defecto, posponer decisiones o tomarlas en contra de los intereses de la empresa. Por supuesto, estas circunstancias afectarán la capacidad competitiva del negocio aun contando con ventajas tecnológicas.

Son innumerables los ejemplos de PyMES familiares que a pesar de contar con prestigio en el mercado, un buen producto y apropiadas condiciones tecnológicas son improductivas, presentan resultados mediocres y pierden competitividad en razón a que la familia propietaria tiene unas relaciones caracterizadas por el conflicto, la falta de unidad de acción y la desunión. En conclusión, para fortalecer la productividad y la competitividad de la empresa familiar es importante que empresarios y consultores también involucren en sus agendas de cambio hacia la competitividad, el fortalecimiento de la interacción entre la familia propietaria y empresa.

1 Véase Romero (2005, p.56-57).

3. DOTACIONES MANTILLA LTDA.: UN CASO DE ILUSTRACIÓN¹

Gerardo Mantilla había laborado en una empresa de confecciones como técnico durante 15 años. A raíz de una crisis de la empresa, quedó sin empleo. Con el dinero recibido por sus cesantías, Gerardo decidió iniciar una pequeña empresa de dotaciones en 1986, hace ya veinte años.

Con base en la visión empresarial y el trabajo duro de este emprendedor, su empresa logró una posición de alto reconocimiento en el mercado como fabricante de ropa de trabajo, overoles y uniformes. Con su negocio, el fundador logró sostener económicamente a su familia, integrada por él, su esposa y tres hijos. Dos de sus hijos mayores, Wilson y Juan José, se graduaron, uno como ingeniero y otro como administrador de empresas e ingresaron en 1996 a laborar en la empresa familiar.

Con una clientela estable, el negocio fue creciendo hasta alcanzar ventas anuales de \$22.800 millones y ha generado cerca de 50 empleos directos. A pesar de que la compañía ha modernizado recientemente su tecnología, ha actualizado sus sistemas de producción y ha incorporado técnicas relativamente modernas de gestión para incrementar su productividad y competitividad, está enfrentado una difícil situación interna originada en una conflictiva interacción familia-empresa, que se traduce en que los cambios tecnológicos y gerenciales no han logrado los efectos esperados de fortalecer la capacidad competitiva de esta PyME.

A raíz de un análisis efectuado por un asesor externo para indagar sobre las razones por las cuales, a pesar del proceso de modernización de la empresa, no se lograban resultados, se estableció que había serias dificultades y conflictos entre los familiares vinculados al negocio.

En efecto, se encontró por ejemplo que los hijos vinculados al negocio chocaban cada vez más, pues tenían intereses y visiones diferentes del manejo del mismo y sus roles entraban en conflicto. Esto implicaba que las decisiones clave se demoraban, no se ejecutaban los planes necesarios para elevar la productividad de la empresa y había serias fallas en el cumplimiento de las obligaciones de los miembros familiares en su trabajo.

Uno de los hermanos, Juan José, alegaba a su padre que su hermano Wilson no cumplía con sus responsabilidades en su cargo y lo señalaba como el causante de muchas demoras en la entrega de pedidos pues manejaba la producción de la empresa.

Wilson a su vez decía que Juan José, quien atendía la parte comercial de la empresa, no enviaba los pedidos oportunamente a producción, hacía compromisos con los clientes para entregas inmediatas sin consultar la programación de producción y realizaba ventas de dotaciones que no se podían producir, porque las telas requeridas ya no existían en el mercado o no había existencias.

¹ El caso es real, pero los nombres de la empresa y sus protagonistas han sido cambiados por confidencialidad.

Ambos hijos le habían expresado ya a su padre Gerardo que si no se arreglaba la situación se iban a retirar. A juicio del padre, ambos por su experiencia y capacidades eran importantes en la empresa. A raíz de esta situación, Gerardo y su esposa, quien estaba a cargo la gestión financiera de la empresa, tenían también fuertes disputas que estaban afectando su propia relación matrimonial.

Además de lo anterior, había llegado a la ciudad una gran compañía nacional de dotaciones que estaba quebrando los precios locales y se mostraba como un competidor agresivo que los podía llevar a perder un mercado importante. Algunas de las materias primas de las dotaciones eran importadas y esto había llevado a un incremento fuerte en los costos de producción de las dotaciones sin que existieran posibilidades de aumentarles precios a los clientes en el corto plazo. Lógicamente, se requería fortalecer la productividad de la empresa, lo cual no era fácil en medio de las disputas familiares.

Definieron un esquema de administración que permitió separar los intereses de la familia de los de la empresa, mediante la creación de espacios de reunión diferentes para asuntos de familia y de empresa.

¿Cómo resolver esta situación?

Con el apoyo de asesoría externa, Gerardo y su familia realizaron las siguientes acciones:

- Establecieron una visión compartida sobre la empresa y su futuro, que incluyó un consenso sobre la razón de ser de la empresa familiar, su visión y sus propósitos fundamentales.
- Definieron un esquema de administración que permitió separar los intereses de la familia de los de la empresa, mediante la creación de espacios de reunión diferentes para asuntos de familia y de empresa.
- Acordaron un convenio privado o protocolo de familia que permitió definir las reglas y políticas de actuación de la familia en aspectos centrales como su participación laboral, las funciones y cargos, los salarios y otros pagos, la distribución de utilidades, la eventual venta de acciones y los mecanismos para la solución pacífica de conflictos, entre otros.
- Conformaron una junta directiva mixta con la participación de dos personas no familiares, que sirvieron de mediadores entre la familia y la administración de la empresa. En particular, la junta directiva redefinió los roles de los hermanos en conflicto y decidió el retiro laboral de la madre, designando un experto como gerente financiero.

- Finalmente, formularon un plan estratégico para establecer su posición en el mercado y definir sus ventajas competitivas. Como resultado de este plan, lograron una alianza con el competidor recién ingresado al mercado, logrando importantes sinergias que fortalecieron su capacidad competitiva.

En la actualidad, esta empresa familiar ha logrado reposicionarse en el mercado aumentado su participación en el mismo, ha incrementado la variedad, la calidad de sus productos y su área geográfica de influencia

al punto de que ha iniciado sus primeras exportaciones al exterior.

En conclusión, las acciones emprendidas para ajustar la interacción empresa-familia permitieron un verdadero aprovechamiento de los cambios tecnológicos y de gestión que había implantado la empresa y aseguraron su continuidad y desarrollo. Probablemente, sin los ajustes realizados en la relación familia-empresa, la compañía no solamente hubiera continuado con limitaciones de productividad y competitividad, sino que hubiera desaparecido del mercado.

Bibliografía

- DÁVILA, C.** (Compilador) (1996). *Estado de los estudios sobre la historia empresarial de Colombia*. En *Empresa e historia en América Latina. Un balance historiográfico*. Bogotá, Colciencias-TM Editores.
- GAITÁN, A. & CASTRO, J. D.** (2001). *Sociedades de Familia en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- GERSICK, K. E.** (1994). *Handbook of Family Business Research, 1969-1994*. Boston: Mass, Jossey-Bass Publishers, Summer.
- HOLLANDER & ELMAN, N.** (1988). *Family-owned business: An emerging field of inquiry*. En: *Family Business Review*, Vol 1, No. 2, 1988.
- LANSBERG.** (1994). Citado por GERSICK, K. E. En *Handbook of Family Business Research, 1969-1994*. Boston: Mass, Jossey-Bass Publishers, Summer.
- MILLER, D. & LE-BRETON** (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Cambridge: Mass. Harvard Business School Press.
- MONSEN, R. L.** (1991). *Ownership and management: the effect of separation on performance*. En ARONOFF, C.E. & WARD, J. L. (Ed.) (1991). *Family Business sourcebook*. Detroit, Michigan, Omnigraphics Inc.
- ORDÓÑEZ, L. A.** (1995). *Industrias y empresarios pioneros, Cali 1910-1945*. Cali, Facultad de Ciencias de la Administración, Universidad del Valle.
- RODRÍGUEZ, M.** (1983). *El empresario industrial del Viejo Caldas*. Bogotá, Universidad de los Andes, 1983.
- ROMERO, Luis E.** (2005). *La historia empresarial y las empresas familiares: un dialogo fructífero*, Seminario de Historia Empresarial. Bogotá. Universidad Central. Octubre 26-27.
- ROMERO, L. E.** (2005). *La junta directiva en las Pymes familiares*. En: *Revista MisionPyme*, No. 7, noviembre-diciembre.
- SHARMA, P.** (2003). *An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future*. En: *Family Business Review*. Vol. 17 (1).
- TORRES DE MARÍN, G.** (1994). *Empresas de Familia en Anlioquia*, Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- WARD, J.** (ed.) (2005). *Unconventional wisdom. Counterintuitive insights for family business success*. Chichester, England, John Wiley & Sons Ltd.
- ZAHRA & SHARMA, P** (2004). *Family business research: A strategic reflection*. En *Family Business Review*, Vol. 17, (4). December.

