

MECANISMOS PARA PROTEGER UNA EMPRESA FAMILIAR ANTE EL
CAMBIO GENERACIONAL: CASO CLORSA LTDA.

*Mechanisms to protect a family business against generational change: The Clorsa
Ltda. case*

SANTIAGO PAJÓN JULIO

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesora temática: MSc Natalia González Salazar

Asesora metodológica: PhD Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

2021

RESUMEN

En el presente documento se estudió el caso de Clorsa Ltda., una empresa de familia que se encuentra en proceso de sucesión. Se analizaron de forma objetiva y subjetiva los mecanismos y herramientas que hay implementados, y se indagó en la literatura acerca de cuáles pueden ser usadas a largo plazo para protegerla de los cambios generacionales y de otros problemas intrínsecos de este tipo de organizaciones. Se encontraron falencias como el nepotismo y otros vicios que pueden llevar a resultados no deseados. Por último, se hicieron sugerencias sobre las posibles medidas por implementar para incrementar las posibilidades de supervivencia y algunas herramientas para verificar su efectividad. Los mecanismos encontrados se presentan solo como una sugerencia, en vista de que se encontró que no existe una forma efectiva de garantizar la longevidad de la empresa, e implementarlas queda a discreción de la organización.

Palabras clave: empresa de familia, sucesión, gobierno corporativo

Abstract

In this document was studied the case of Clorsa Ltda., a family business that is in process of succession. The mechanisms and tools that are implemented were objectively and subjectively analyzed, and in the literature was investigated about which ones can be used in the long term to protect it from generational changes and other intrinsic problems of this type of organization. Shortcomings such as nepotism and other vices were found that can lead to undesired results. Finally, there were made suggestions about the possible measures to be implemented to increase the chances of survival and some tools to verify their effectiveness. The mechanisms found are presented only as a suggestion, since it was found that there is no one effective way to guarantee the longevity of the company and implementing them is at the discretion of the organization.

Keywords: family business, succession, corporate governance

Contenido

INTRODUCCIÓN	8
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2. OBJETIVOS.....	15
3. JUSTIFICACIÓN.....	16
4. GENERALIDADES CONCEPTUALES	17
4.1. LAS ORGANIZACIONES Y LA EMPRESA FAMILIAR	17
4.2. LA EMPRESA, UNA ORGANIZACIÓN	24
4.3. LA FAMILIA UNA ORGANIZACIÓN Y UNA CONSOLIDADORA DE EMPRESARIOS	27
4.4. LA EMPRESA DE FAMILIA.....	31
5. METODOLOGÍA.....	41
5.1. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN	41
5.1.1. Primera etapa.....	41
5.1.2. Segunda etapa	41
5.1.3. Tercera etapa	42
6. ORÍGENES DE LA EMPRESA FAMILIAR CLORSA LTDA.....	44
7. SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CLORSA LTDA.....	50
7.1. MEDIDAS ACTUALES	52
7.2. DEBILIDADES OBSERVADAS DE FORMA INICIAL.....	53
7.2.1. Organización.....	53
7.2.2. Planeación de la sucesión	57
7.2.3. Protocolo familiar y gobierno corporativo.....	57
7.3. Fortalezas presentes.....	58
7.3.1. Nepotismo.....	58

7.3.2. Familia y empresa	59
7.3.3. Ventajas de la empresa familiar.....	59
8. MEDIDAS EN LA LITERATURA Y CÓMO APLICARLAS	62
8.1. GOBIERNO CORPORATIVO.....	62
8.1.1. Junta Directiva	64
8.1.2. Asamblea de familia y consejo de familia	64
8.1.3. Información y la toma de decisiones.....	65
8.2. PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN	66
8.2.1. Caso en el que se selecciona a un miembro de la familia	67
8.2.2. Qué hacer si no se encuentra un sucesor en la familia	68
8.3. PROTOCOLO DE FAMILIA.....	69
8.3.1. Contenido del protocolo de familia.....	69
8.4. CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.....	74
8.5. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN	75
8.5.1. Monitoreo, medición, análisis y evaluación.....	76
8.5.2. Auditorías.....	76
8.5.3. Revisión por la dirección.....	77
9. CONCLUSIONES	78
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	81
ANEXOS	88

Lista de tablas

Tabla 1 Algunas definiciones de organización	19
Tabla 2 Algunas definiciones de empresa.....	26
Tabla 3 Algunas definiciones de familia	28
Tabla 4 Fuentes primarias, bibliográficas y bases de datos	43
Tabla 5 Ventajas competitivas de la empresa familiar.....	60
Tabla 6 Beneficios de un sistema de gestión de continuidad de negocio	74

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Facetas de las organizaciones.....	23
Ilustración 2 Familia y empresa.....	33
Ilustración 3 Tasas totales de actividad empresarial en etapa temprana entre adultos (de 18 a 64 años) en 47 economías en cuatro regiones geográficas, que muestra la proporción de empresas familiares o administradas	35
Ilustración 4 Los retos más importantes de las empresa familiares 2020-2021	39
Ilustración 5 Línea del tiempo Mako-Clorsa	49
Ilustración 6 ¿Existe un plan de sucesión?	51
Ilustración 7 Organigrama Clorsa Ltda.....	54
Ilustración 8 Modelo de los tres círculos adaptado a Clorsa Ltda.	55

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son estructuras sistemáticas con rasgos propios que las distinguen de las demás en una sociedad, todas las organizaciones poseen tres elementos que las definen: *los propósitos* o metas, que son los que las hacen diferentes; su *estructura*, que es lo que establece la conducta de los miembros que conforman la organización, y las *personas*, que son las que integran y trabajan en la organización. Así, pues, las organizaciones sobreviven siempre y cuando continúen estando conformadas por personas que, aparte de cumplir roles específicos orientados a lograr algún propósito dentro de una estructura, busquen perpetuar la organización al cambiar o entregar la dirección cuando se presente alguno de las siguientes eventos: incapacidad, invalidez, jubilación, acuerdo de los accionistas o socios o muertes. Este proceso, llamado *sucesión*, es complejo en las organizaciones familiares, en las que con frecuencia el nepotismo, el desinterés o, simplemente, la falta de conocimientos o de interés de los sucesores seleccionados pueden acabar con las organizaciones.

La mayor parte de los empleadores del mundo son empresas familiares (Gedajlovic y otros, 2012), y la mayoría de estas no tienen las medidas suficientes para garantizar su continuidad hasta una tercera generación.

Para Mouthón (2018):

Entre los factores más comunes de fracaso y errores familiares se destacan el no tener ventajas competitivas sostenibles, sistemas de innovación y

adopción de tecnologías adecuadamente, modelos de negocio obsoletos e insostenibles, no estructurar sistemas y acuerdos de protocolos para el comportamiento del gobierno familiar, el desorden que la familia le imprime al negocio y el pensar que el éxito del pasado es garantía de futuros éxitos, entre otros. (párr. 2)

El proceso de sucesión en las empresas familiares es uno de los factores que las pueden llevar al fracaso, y se puede presentar entre los herederos con matices que van desde una transición tranquila hasta una transición conflictiva.

Con este panorama, nos preguntamos entonces: ¿Cómo se puede dar el proceso de sucesión en una empresa familiar, con el fin de continuar con el legado empresarial? Esta inquietud surge de la necesidad de establecer un protocolo de sucesión para la empresa familiar Clorsa Ltda., y de aumentar las probabilidades de que la organización sobreviva al proceso de sucesión. Es claro que esta etapa es uno de los mayores obstáculos en la vida una empresa familiar, si se considera que solo el 13% de estas llegan a la tercera generación.

El presente trabajo es un requisito para aspirar al título de Magíster en Administración, pero también es la respuesta a la necesidad antes descrita, de una empresa familiar que busca solucionar problemas de sucesión y, desde este caso específico, contribuir a resolver problemas del entorno organizacional. En esta Maestría, se hizo desde lo académico una aproximación a diversas realidades

empresariales por medio de una investigación aplicada, que permitió consolidar una formación tanto teórica como práctica.

Esta es una investigación aplicada, que buscaba encontrar forma de solucionar un problema empresarial particular, y se centró la evaluación directa de las condiciones al interior de la organización. Este análisis se basó en entrevistas y en la observación de operaciones, documentación interna y externa de la organización y en la consulta bibliográfica de medidas, opciones y soluciones que recomiendan otros autores con respecto a la situación. También se consultaron diversos tipos de fuentes (primarias, secundaria y terciarias) que tenían información referente tanto al éxito como al fracaso de las empresas familiares.

El presente trabajo contiene: en la primera parte, los aspectos metodológicos, seguidos por un estudio de las organizaciones familiares, donde se explica y se define qué es una empresa familiar, cuáles son sus puntos favorables y sus debilidades. Después de estos fundamentos se procede a evaluar de forma integral la organización en cuestión: Clorsa, mirando las condiciones actuales, la opinión de sus empleados y sus orígenes, y su perspectiva a largo plazo para la empresa. Por último, se plantean una serie de herramientas que tienen el potencial para ayudarle a la compañía a continuar, y sobrevivir al proceso de sucesión y a otras debilidades propias de las organizaciones familiares. Estas herramientas también mencionan los posibles mecanismos que se pueden usar, y que se deberían usar, para evaluar la eficacia y la eficacia en la empresa.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La empresa Clorsa Ltda. es una empresa familiar integrada por 58 empleados distribuidos en tres sedes, una en el Atlántico, y dos, en Antioquia, dedicada a la distribución químicos para tratamiento de aguas. La organización ha cambiado de dueños en el pasado y ha sufrido muchas transformaciones. Nació como una empresa familia en 1976; al cabo de cinco años se convirtió en un emprendimiento conjunto de varias personas, y en el 2003 volvió a ser empresa de familia, con la razón social Clorsa Ltda. Entre sus clientes se incluyen multinacionales, como Ferro Colombia SAS y Continental Gold Inc.; empresas medianas y pequeñas, como Aguas industriales Ltda., Varquímica SAS y Antioqueña de Químicos SAS, y en Antioquia y la costa atlántica de Colombia también atiende a acueductos públicos y privados. Asimismo, en Medellín la organización se ha posicionado como uno de los mayores distribuidores de hipoclorito de sodio,¹ y a nivel nacional es un competidor importante en el mercado de policloruro de aluminio² y sulfato de aluminio³. En general, la situación económica de la organización es favorable, a pesar de la emergencia de salud pública que se ha vivido a nivel mundial por causa de la COVID-19. La totalidad de su capital proviene de una única familia, que ha dirigido la empresa desde el 2003.

¹ El hipoclorito de sodio se utiliza en los procesos de blanqueo en textiles y en la fabricación de desinfectantes para uso doméstico e industrial.

² El policloruro de aluminio es utilizado para el tratamiento de aguas potables, industriales y residuales; también se usa en la producción de lacas y desodorantes.

³ El sulfato de aluminio se utiliza para el tratamiento de aguas potables e industriales, la producción del cemento como plastificante y como fuente de aluminio en algunos procesos químicos industriales.

Con el pasar del tiempo, se comienza a observar en los últimos años la necesidad de renovar la cúpula directiva, debido al avance de la tecnología, al crecimiento de la organización y a la edad de sus fundadores. La gerente actual ya está jubilada, y el líder y fundador de la empresa está cercano a jubilarse también, y tiene planes de reducir el tiempo laborado y las responsabilidades; a pesar de esta situación, en la organización se han tomado pocas medidas y no se han implementado los procedimientos necesarios para contrarrestar los riesgos y problemas que podrían generar estos cambios.

De la experiencia y la observación hecha a los clientes de Clorsa se concluye que la mayoría de las empresas de carácter familiar rara vez sobreviven al cambio de generación. Esto es corroborado por la literatura, con estudios que señalan que solo el 13% de organizaciones sobreviven a la tercera generación (Mouthón, 2018).

Es posible encontrar casos de éxito, como el del Grupo Corona, en Colombia, que se ha convertido en líder en el campo de la locería, y que de manera constante está ampliando su portafolio. Asimismo está el caso de Sika, una compañía mundial líder en la fabricación de cementos y aditivos, que hoy en día sigue siendo dirigida por una familia. Sin embargo, estos casos no son muy frecuentes.

En contraste, en el país existen organizaciones tales como la empresa de carácter familiar Pigmentos Nubiola, líder en la producción de pigmentos, en especial el azul ultramar, que en el 2015 fue adquirida por Ferro, perdiendo así las ventajas que tenía al ser familiar (Universia, 2021). O como el caso de Evolución Andina, otra

empresa familiar dedicada a la producción de coagulantes y aditivos para el agua y el papel, que cerró sus puertas en el 2012, y se vio obligada a vender sus activos para poder pagarles a sus empleados (Echeverri, 2012).

A nivel mundial, el 90% de las organizaciones son familiares (Gedajlovic y otros, 2012) y tienen una serie de ventajas competitivas, tales como el compromiso de la familia, una mayor tolerancia al riesgo, mejor conocimiento del negocio y flexibilidad de los miembros de la familia (Gómez y otros, 2017; Gedajlovic y otros, 2012); sin embargo, también poseen una serie de desventajas en su estructura organizacional, que con frecuencia las llevan a su fin (Mouthón, 2018; Gedajlovic y otros, 2012).

Los conflictos entre parientes, el desorden que genera la familia, el no aceptar al personal externo para cargos directivos y la falta de planificación del proceso de sucesión pueden señalarse como algunas de las causas principales para que desaparezca una empresa familiar.

Previendo este tipo de situaciones, la organización Clorsa ya ha tomado algunas medidas; por ejemplo, desde el 2012 se certificó en ISO 9000, y en 2018 actualizó esta certificación a la versión 2015; además, ha venido formando a sus empleados y ha contratado ingenieros y personal capacitado para ejercer los cargo propios de su estructura, de forma que se vaya reduciendo la carga sobre la familia, y así permitir que la entidad tenga un crecimiento más organizado.

La mayoría de las organizaciones que se pueden llamar exitosas lo logran al poder implementar y aplicar diversas medidas, tales como el protocolo de familia y procedimientos de base que protegen la información, el crecimiento y las capacidades productivas de la empresa (Arenas y Rico, 2014).

En el caso específico de Clorsa Ltda., las medidas tomadas han demostrado que la organización aún no está lista para un cambio de mando, y que la dependencia hacia su fundador sigue siendo un elemento prevalente en toda la empresa. Por tanto, para esta empresa familiar es de suma importancia establecer un protocolo de sucesión que sirva de guía para el relevo generacional, de modo que permita hacer una transición que no afecte el funcionamiento, el crecimiento ni la estabilidad. Esta situación obliga a Clorsa a tomar medidas y a plantear procedimientos que a lo largo del tiempo garanticen la continuidad de la compañía a través del cambio generacional que se avecina, y no solo desde lo legal, sino también desde la toma de decisión acerca de quién ejercerá el liderazgo de la empresa.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que este trabajo de grado no solo pretende solucionar y favorecer a una empresa en particular, sino aportar al mundo de las organizaciones un protocolo de sucesión que sea aplicable a cualquier empresa de familia en Colombia.

2. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Proponer una serie de procesos y procedimientos para proteger a la empresa familiar Clorsa Ltda. frente al cambio generacional y a los inconvenientes que genera su carácter, para lograr que tenga continuidad en el tiempo.

2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las dificultades y las bondades que genera el carácter familiar de la empresa.
- Definir un plan de continuidad del negocio para la empresa en cuestión.
- Establecer los mecanismos de evaluación que permitan confirmar la efectividad de los procesos definidos.

3. JUSTIFICACIÓN

En el proceso de sucesión de las empresa familiares se pueden presentar una serie de situaciones que pueden afectar, desestabilizar y llevar a la liquidación o el cese de operaciones de estas sociedades. Este es el escenario que quiere prevenir Clorsa Ltda., por medio de procedimientos establecidos para proteger la empresa ante el cambio generacional. Por tanto, se hace necesario minimizar los riesgos derivados del proceso de sucesión, y de esta forma incrementar la confianza de los empleados, clientes proveedores y futuros inversionistas de la empresa.

Entre las soluciones comunes implementadas para este fin, tales como el protocolo de familia, el sistema de gestión de calidad y sistema el de continuidad del negocio, entre otras, es difícil encontrar una que se pueda ofrecer como una solución completa a los problemas que pueden surgir. En consecuencia, se hace necesario utilizar las diferentes herramientas disponibles para atender las situaciones de forma puntual. Esto, a la vez, implica la implementación de un sistema integrado de soluciones para atender las debilidades y amenazas a las que se enfrenta una empresa familiar.

El cambio generacional que se avecina para Clorsa Ltda. presenta una oportunidad de estudio en la que se puede observar todo el proceso y que permite plantear mecanismos que pueden llegar a ser útiles al momento de implementar una solución integrada de herramientas para proteger una organización familiar en el ámbito colombiano.

4. GENERALIDADES CONCEPTUALES

4.1. LAS ORGANIZACIONES Y LA EMPRESA FAMILIAR

“El hombre es un ser social por naturaleza” (Aristóteles). Esta célebre frase del filósofo griego sigue siendo válida hoy. La naturaleza social del hombre es lo que lo induce a formar organizaciones. Esto nos lleva a entender que el hombre, desde que nace hasta que muere, está envuelto y conectado a un continuo diálogo con el mundo de las organizaciones (Hall, 1996), y nos hace pensar en la importancia de generar conversaciones que, de acuerdo con Dávila (2001), las transformen: “No solamente para hacerlas más productivas y competitivas, sino también más democráticas, equitativas y enriquecedoras para los diversos actores” (p. xiv).

Para Gonzales-Miranda (2017), las organizaciones que conforman la sociedad tienen ciertas características básicas: una *meta*, unos objetivos, fines o intereses; unas *personas*, empresarios o integrantes, y una *estructura*; estos tres elementos (metas, personas y estructuras) forman lo que es una organización:

Las organizaciones son un elemento clave de la sociedad, hasta el punto de que se puede afirmar que hoy en día las sociedades se configuran con base en organizaciones. [...] El individuo se convierte en un actor relevante que tiene injerencia en la vida en sociedad mediante su actuar en las organizaciones. Es este actuar el que permite que se desarrollen dinámicas sociales y se entretajan relaciones sociales, las cuales expresan, a escala, la realidad social en donde las organizaciones se encuentran. (p. 13)

Estas estructuras están presentes en todas las sociedades, tocan todas las fases de nuestras vidas y, de alguna manera, están ligadas al progreso de una comunidad y de una nación. Las organizaciones siempre han generado una atracción que ha cautivado a los administradores, que son quienes la viven; a los historiadores, que las analizan; a los periodistas, que las describen; a los políticos, que las debaten; a los novelistas, que las satirizan, y a los detractores, que las critican. También a los hombres de empresa, que las crean y establecen reglas de juego que enmarcan las operaciones, y a los consumidores, que compran todo lo que se requiere para vivir, gracias a ellas. Todo lo que necesitamos es suplido de alguna manera por las organizaciones.

Muchos académicos han trabajado este tema. En este sentido, Dávila (2001), nos plantea la importancia de entender el concepto de organización como:

Ente social creado internacionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales. Entre las características que presentan las organizaciones, se destacan el que son conflictivas, dinámicas, interactuantes con el entorno, constituidas por una estructura estratificada de poder y control, con una cultura propia, con objetivos cambiantes y una racionalidad orientada a lograrlos, tiene una capacidad de aprender y de constreñir la acción de sus miembros. (p. 16).

Veamos a continuación en la tabla 1 algunas definiciones de organización.

Tabla 1*Algunas definiciones de organización*

Nombre del libro	Autor(es)	Definición de organización
<i>Administración en los nuevos tiempos</i>	Chiavenato (2007)	“Una organización es una entidad social conformada por personas que trabajan juntas, y está estructurada deliberadamente en divisiones de trabajo para alcanzar un objetivo común” (p. 10)
<i>Administración: teoría y práctica</i>	Robbins (1994)	“Una organización es una ordenación de personas realizada para alcanzar un objetivo específico” (p. 3).
<i>Administración. Una perspectiva global</i>	Koontz y otros (1998)	“La organización como 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos (delegación) y 4) las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y

Nombre del libro	Autor(es)	Definición de organización
		verticalmente (por ejemplo, las oficinas centrales corporativas, la división y el departamento) en la estructura organizacional” (p. 244).
<i>Administración</i>	Stoner y otros (1996)	“Son dos personas o más que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una meta o una serie de metas específicas” (p. 6).
<i>Gerencia para el futuro</i>	Drucker (1994)	“Una organización es un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común” (p. 54).
<i>Organizational Theory, Design, and Change</i>	Jones (2013)	“Una organización es una herramienta que la gente usa para coordinar sus acciones en pos de obtener algo que desean o de valor, es decir, para lograr sus objetivos” (p. 2).

Nota. Organizaciones, aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales (Gonzales-Miranda, 2017, p. 15).

Según Scott (2005), las organizaciones:

Son tipos distintivos de estructuras sociales, pues funcionan como instrumentos con fines especiales orientados a la consecución de objetivos específicos. Visto de esta manera, son sin lugar a duda uno de los inventos sociales más exitosos de todos los tiempos. (pp. 440-441)

Scott (2005) destaca que las organizaciones tienen características que cambian con el paso del tiempo, pero también reconoce que hay unas que son duraderas y útiles. De acuerdo con Scott & Davis (2015): “Para discutir la naturaleza de las organizaciones. Esto es, que las organizaciones funcionan como sistemas racionales, naturales y abiertos” (p. 35).

Las empresas y corporaciones definen el extremo de las organización como sistema *Racional*, en vista que nacen por voluntad y por la intención de alguien, y son entidades en la que todos sus miembros trabajan para un mismo fin y a las que se les han asignado las responsabilidades directamente.

Al respecto, Scott (2005) afirma:

Al hacer énfasis en sus propósitos específicos y limitados, los que crean y diseñan organizaciones pueden adoptar un cálculo racional, de medios y fines, que ofrece criterios claros para la toma de decisiones: a quién contratar, qué operaciones realizar, cómo dividir y coordinar las actividades de los participantes, etcétera (Simon, 1997). Desde luego, debe considerarse que los objetivos especializados sirven a funciones sociales más generales si la

organización busca ser digna de la legitimación social (Parsons, 1960). (p. 441)

Para Scott (2005), la organización como sistema *natural* se observa cuando se estudia más el comportamiento que el objetivo de la organización, cada ser tiene sus propias motivaciones, y por estas la organización se convierte en un fin:

Las organizaciones moldean significativamente la escala, el ritmo y el patrón mediante los cuales perseguimos nuestras metas. Entre el individuo y sus intereses viene la organización con sus estructuras y procedimientos que transforman las maneras en que se persiguen esas metas y, con frecuencia, la naturaleza de esas metas. (p. 443)

Por último, de acuerdo con Scott y Davis (2015), lo *abierto* del sistema se observa en la facilidad de ingreso o salida de los integrantes:

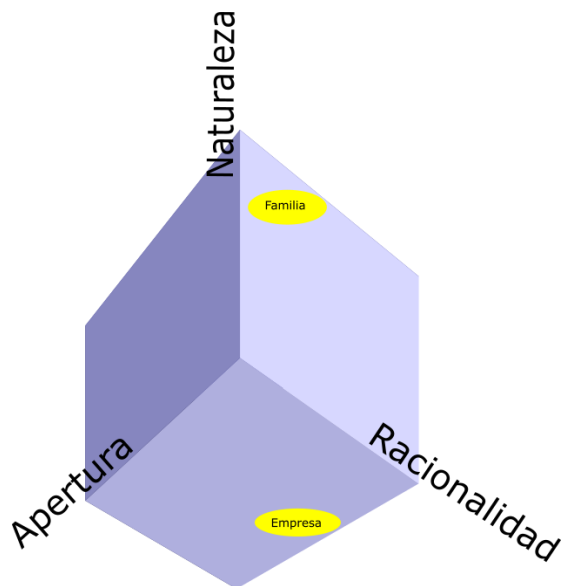
La revolución de los sistemas abiertos, iniciada a mediados de la década de 1950, continúa hasta la actualidad. Todavía estamos conociendo la gama y variedad de maneras en que las organizaciones están abiertas a sus ambientes: el grado en que son influidas, permeadas y constituidas por los contextos en que viven y se mueven y tienen su existencia. Creo que, más que cualquier otro proyecto, la búsqueda de una comprensión total y una apreciación de la organización como sistemas abiertos es el motivo subyacente del trabajo en que estamos involucrados y que debemos seguir realizando. Como los ambientes cambian y se expanden para incluir elementos globales, las organizaciones también deben cambiar; y, como las

organizaciones son una característica significativa dentro de cualquier ambiente, muchos de los procesos de cambio en curso deben ser considerados como desarrollos endógenos y no exógenos. (p. 444)

Para entender mejor estas perspectivas de las organizaciones, es posible pensar en las facetas como los ejes XYZ de un diagrama tridimensional, donde cada uno de estos elementos es independiente, pero tiene efectos en el resultado final. Cualquier grupo social tiene algún grado de cada uno de los factores que afectan su posicionamiento, su comportamiento, sus estrategias, sus objetivos y el comportamiento de sus integrantes, tal como lo vemos en la ilustración 1.

Ilustración 1

Facetas de las organizaciones



Nota. Diagrama construido a partir de Scott y Davis (2015).

En el eje *naturaleza* se indica el origen de la organización, donde un cero equivale a una organización completamente artificial, sería una empresa en la que ninguno de los involucrados tiene interacción social. En esta organización hipotética solo se labora sin creación de lazos naturales. A medida que se continúa avanzando por el eje, se encuentran las organizaciones sociales, desde las empresas, hasta llegar a la familia. De forma similar es posible analizar los otros ejes, donde *racionalidad* es una medida del objetivo y la organización del grupo, con una anarquía completa en el origen del eje, y un ejército en el extremo. Por último, el eje *apertura* permite evaluar la facilidad de ingreso, con organizaciones cerradas, tales como la familia cerca del origen, y en el otro extremo, entidades tales como grupos de apoyo, en los cuales el ingreso se logra con solo mostrar interés.

En este gráfico, la posición de cada organización ayuda a comprender las relaciones entre los individuos que la conforman, y también permite predecir los problemas que pueden surgir en su interior; por ejemplo, en una familia es más común ver problemas de *racionalidad*, en los que cada uno busca su propio objetivo; en cambio en una empresa los problemas son más de naturaleza (interacción personal) y de *apertura* (rotación de personal).

4.2. LA EMPRESA, UNA ORGANIZACIÓN

Es común pensar que toda organización es una empresa; sin embargo, tal como se mencionó anteriormente, una organización es simplemente una entidad social creada para cumplir un objetivo, el cual puede ser económico o no. Adicionalmente,

las actividades desarrolladas para este fin por la organización pueden también clasificarse entre económicas o no económicas. Esta distinción permite clasificar las organizaciones y diferenciar la empresa, principalmente porque es la única cuyas acciones son en su totalidad económicas, con fines económicos (Hernangómez, 1988).

Es posible analizar las empresas por solo el hecho de ser una organización, y ubicarlas dentro de las tres facetas ya mencionadas, donde el resultado es una organización *racional*, cuyo origen es claro y su fin se encuentra bien definido, con una *apertura* significativa limitada por los amarres contractuales y legales del medio en el que se encuentra, y una *naturaleza* muy variable, que es definida por quienes la componen, sus líderes y la necesidad económica.

A continuación en la tabla 2 se presentan algunas definiciones de empresa.

Tabla 2*Algunas definiciones de empresa*

Nombre del libro	Autor(es)	Definición de empresa
<i>Marketing</i>	R. Romero (2006)	“El organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela” (p. 9)
<i>Prácticas de la gestión empresarial</i>	García de Junco y otros (2000)	“Entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (p. 3)
<i>Diccionario de finanzas, economía y contabilidad</i>	Andrade (1996)	“Aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios” (p. 257).

Nombre del libro	Autor(es)	Definición de empresa
<i>Diccionario de Marketing</i>	Pujol (1999)	“Unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios, cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad” (p. 210)
<i>Diccionario de la lengua española</i>	Real Academia Española (2014)	Según su segunda acepción: “Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos”.

Nota. Tabla de definiciones elaborada a partir de Thompson (2006).

4.3. LA FAMILIA UNA ORGANIZACIÓN Y UNA CONSOLIDADORA DE EMPRESARIOS

Siguiendo la misma línea de pensamiento que ayuda a definir la diferencia entre empresas y organizaciones se presenta la situación de la familia, la cual por la búsqueda de compañía, cariño o perpetuación de la especie crea una organización. La palabra *familia* es muy cercana, y es un concepto que recoge aspectos biológicos, sociales y jurídicos; además, varía de una cultura a otra (Sánchez, 2008, p. 16).

A continuación, en la tabla 3 se presenta algunas definiciones del concepto de familia, tomados de diversas fuentes.

Tabla 3

Algunas definiciones de familia

Nombre del libro	Autor(es)	Definición de familia
<i>Suficiencia investigadora: Percepción de crisis y tipología Familiar</i>	Bilbao (2000), citado en Valdivia (2008)	“Catalogó más de 56 formas de ser familia, lo que evidencia la dificultad para recogerlas en una definición” (p. 16).
<i>Estructures Elementaires de la Parente</i>	Levi- Strauss (1969)	Le atribuía tres características: a) “Su origen en el matrimonio” b) “Su composición: el marido, la esposa e hijos nacidos en el matrimonio, aunque pudiera incluir otros ascendientes y colaterales.” c) “y unos vínculos: legales, derechos y obligaciones de tipo económico y religioso.
<i>La nueva familia española</i>	Alberdi (1999)	“La Familia está formada por dos o más personas unidas por el afecto, el matrimonio o la afiliación, que viven juntas, ponen sus recursos económicos en común y consumen conjuntamente

Nombre del libro	Autor(es)	Definición de familia
		una serie de bienes en su vida cotidiana”.
<i>Diccionario de la lengua española</i>	Real Academia Española (2014)	<p>“Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas.</p> <p>Conjunto de ascendientes, descendientes, colaterales y afines de un linaje.</p> <p>Hijos o descendencia. Está casado, pero no tiene familia.</p> <p>Conjunto de personas que comparten alguna condición, opinión o tendencia.</p> <p>Toda la familia universitaria está de enhorabuena.</p> <p>Conjunto de objetos que presentan características comunes que lo diferencian de otros. La familia de los instrumentos de cuerda”.</p>

La familia no solo es la base de la sociedad, sino que hace parte también de un sistema productivo y competitivo cuando empieza a consolidarse en pequeñas y medianas empresas familiares (pymes).

L. Romero (2006) explica que estudiar las empresas familiares es complejo y una de esa razón es su concepto, ya que:

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. (p.131).

En el campo de la historia empresarial, la administración y las organizaciones, muchas familias que ha tenido impacto en la economía local, regional y nacional, han sido estudiadas por sus dinámicas empresariales. No sorprende que muchas empresas que hoy marcan el camino económico del país y que tienen una trayectoria importante han sido fundadas por familias.

De acuerdo con L. Romero (2006):

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 (p. 134).

En la empresa, la relación entre el elemento familiar y el empresarial genera una dinámica organizacional particular; pero también, cuando el factor empresarial se hace presente en el ámbito familiar, la relación entre el elemento empresarial y el familiar genera una dinámica social particular.

4.4. LA EMPRESA DE FAMILIA

En muchas ocasiones, la necesidad de sostenimiento, el aumento de los descendientes o las situaciones de crisis llevan a las familias a formar empresas. La Superintendencia de Sociedades (2018) define una empresa de familia como aquella cuyo control se encuentra ejercido por una familia, y segmenta las empresas de acuerdo con la generación que ejerce este control. Cabe aclarar que eso es independiente del tamaño de la organización, que puede ir desde una microempresa hasta un conglomerado multinacional.

En 47 economías que evalúan la actividad de la empresa familiar, casi uno de cada cinco emprendedores está iniciando negocios que serán propiedad y(o) gestionados

con miembros de la familia. Al respecto, Colombia, Emiratos Árabes Unidos y Uruguay reportan el nivel más alto de emprendimiento familiar, representando más de un tercio de los emprendedores (Bosma & Kelley, 2019, p. 12).

A nivel mundial, actualmente la mayor parte de las empresas son controladas por una familia, con una participación del 90%, según algunos estimados en el mercado global. A pesar de su prevalencia y de ser mayoría, solo se puede decir que su estudio se encuentra en una especie de adolescencia, y tiene una limitada participación en las mayores investigaciones (Gedajlovic y otros, 2012). Como consecuencia de esto, el conocimiento sobre la operación interna de la organización y los efectos de la familia sobre la empresa son limitados, aunque se sabe que la propiedad que ejercen las familias sobre estas empresas, y su participación directa en la operación en el día a día, tienen mayores efectos de los que inicialmente se suponía, y su influencia va más allá de la posesión y las utilidades. En general, esta condición hace que este tipo de organizaciones sean más eficientes en comparación con las de otro tipo. Algunos análisis muestran superioridad de este tipo de empresas en Japón, en indicadores tales como ROE⁴, ROA⁵ y ROIC⁶, de 0,74, 1,72 y 1,16, respectivamente (Allouche y otros, 2008). Este es el consenso general observado en la literatura, la cual converge en que el involucramiento, la dedicación y la responsabilidad de los miembros de la familia afectan de forma positiva a las organizaciones (Frank y otros, 2016).

⁴ *Return on Equity*: rentabilidad financiera o rentabilidad para el accionista.

⁵ *Return on Assets*: rentabilidad de los activos.

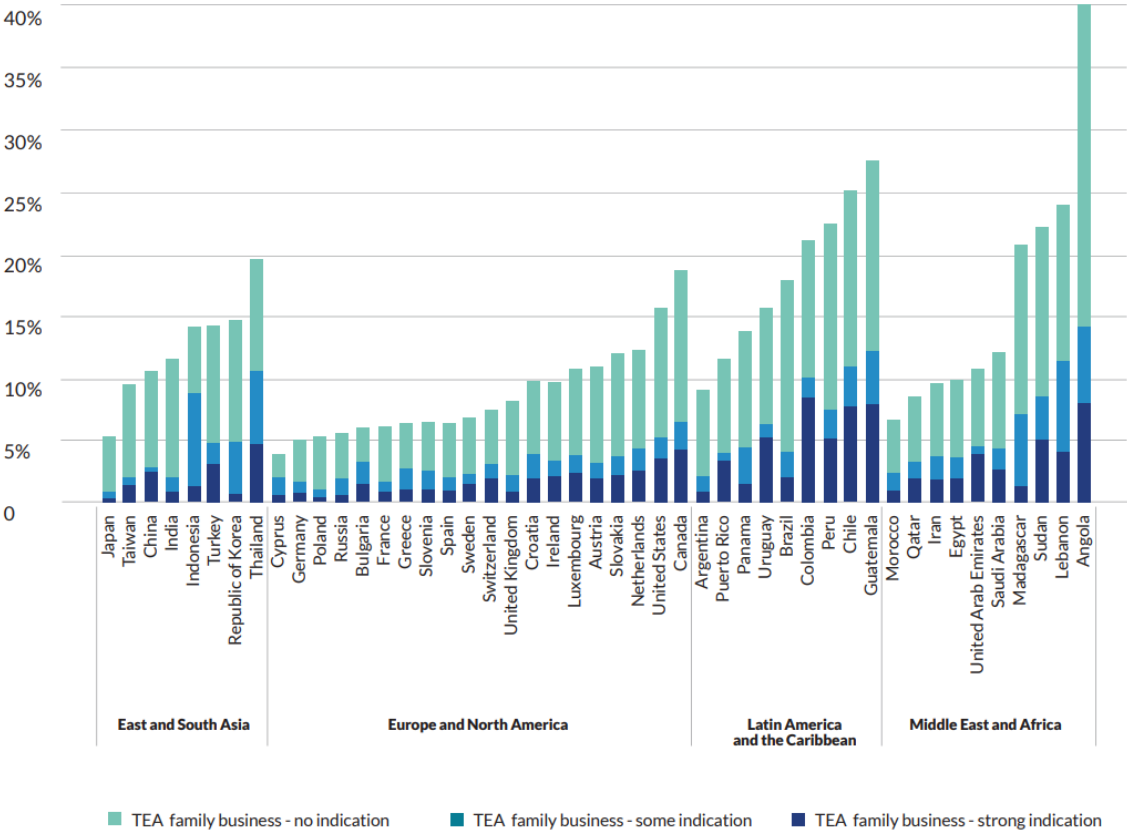
⁶ *Return on Invested Capital*: rentabilidad del capital invertido.

En el estudio *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report* desarrollado por Global Entrepreneurship Monitor (GEM) se identifica que hay un fuerte indicador de organizaciones familiares (Bosma & Kelley, 2018).

Tal como lo muestra a continuación la ilustración 3, las organizaciones dependen en gran medida de los miembros de la familia al iniciar un negocio.

Ilustración 3

Tasas totales de actividad empresarial en etapa temprana, entre adultos (de 18 a 64 años) en 47 economías en cuatro regiones geográficas, que muestra la proporción de empresas familiares o administradas



Nota. Figura tomada de *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report*.
 Figure 14: Total early-stage Entrepreneurial Activity (TEA) Rates among Adults (ages 18-64) in 47 Economies in Four Geographic Regions, Showing the Proportion of Family-owned or Managed (Bosma & Kelley, 2019. p. 34).

De acuerdo con GEM (Bosma & Kelley, 2019):⁷

- En algunas economías del Este y del sur Asia, por ejemplo en China y Tailandia, aproximadamente uno de cada cuatro emprendedores que inician un negocio indica que este es o será propiedad y administración conjunta con miembros de la familia.
- En Indonesia, también hay indicios de que las empresas familiares son comunes; sin embargo, de forma menos explícita, a través de la copropiedad y la cogestión.
- En India, por otro lado, menos de una cuarta parte de los emprendedores dependen de la familia.
- Europa y América del Norte muestran tasas de moderadas a altas de emprendimiento. En toda la muestra, uno de cada cinco emprendedores en la etapa inicial comienza con miembros de la familia. Esto ilustra el importante papel de la participación familiar en las fases iniciales de emprendimiento.
- Los más altos “fuertes indicios” de emprendimiento familiar en etapa temprana (como porcentaje de etapa temprana) se encuentran en Suiza y Bulgaria (apenas por debajo del 30%).
- Las tasas más bajas de iniciativa empresarial en fase inicial basada en la familia se encuentran en Polonia y el Reino Unido.
- Como era de esperarse, los esfuerzos de inicio basados en la familia, en la mayoría de las economías de América Latina y el Caribe son relativamente altos en comparación con los de otras regiones.

⁷ Traducido y adaptado de Bosma y Kelley (2019, p. 33)

- Colombia y Uruguay muestran entre 3 y 4 de cada 10 emprendedores en etapa inicial con miembros de familia en copropiedad.
- Brasil es una excepción, con un alto porcentaje de autónomos; por lo tanto, queda fuera de la definición utilizada para el espíritu empresarial basado en la familia en este informe.
- La región de Oriente Medio y África también reportan un alto nivel de actividad de inicio basada en la familia.
- Los Emiratos Árabes Unidos y Arabia Saudita informan sobre la actividad familiar con mayor frecuencia, mientras que Madagascar tiene una baja tasa de participación familiar formal “fuerte” en emprendimiento en etapa inicial. Según los promedios de los países, aproximadamente uno de cada cuatro emprendedores en etapa temprana informa que es copropietario de una empresa, que es administrada por al menos otro miembro de la familia. (p.33)

Puede que no resulte una sorpresa el que muchas empresas son de propiedad y de gestión familiar. La gestión familiar de las pequeñas empresas es visible en la mayoría de las comunidades. La participación familiar se puede ver en muchas regiones, empresas nacionales y globales; sin embargo, aun considerando esto, la mayoría de las empresas de familia no logran sobrevivir hasta la tercera generación, ya sea por el cese de operaciones de la organización o porque es adquirida por una organización mayor. En Colombia, el 86,5 de las empresas son familiares, y de estas, solo el 13% sobrevive hasta la tercera generación (Mouthón, 2018). Los problemas que surgen entre los integrantes de las familias, la competencia, los

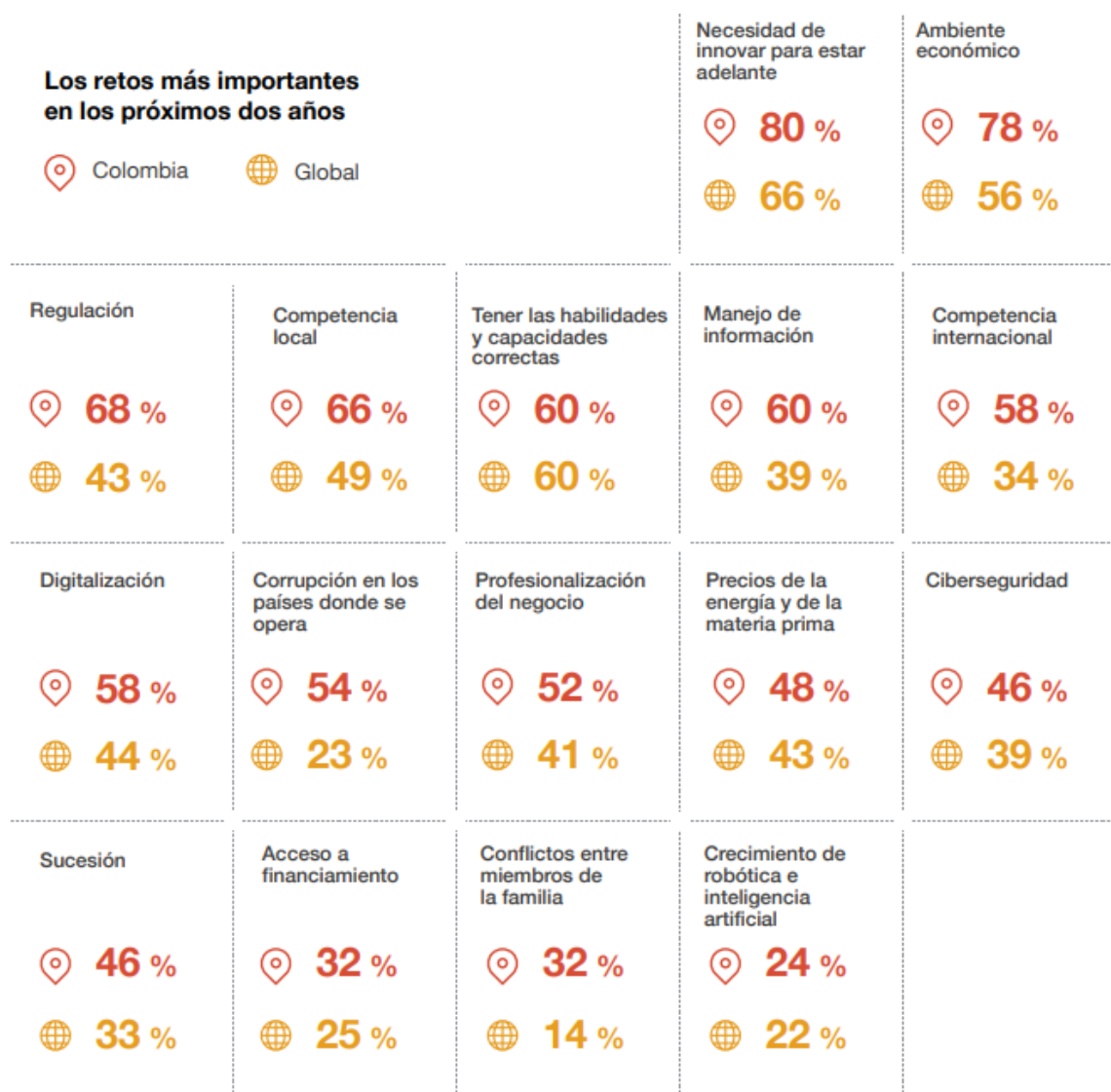
problemas socioeconómicos del país y la adquisición son los principales obstáculos a los que se enfrentan estas organizaciones (Semana, 2015).

La prevalencia de las compañías familiares en la economía moderna y su importancia para el desarrollo tanto de cada región como a nivel mundial corresponden al 60% de la fuerza laboral (Neckebrouck y otros, 2018), con una variación significativa de la influencia en cada mercado. Para el caso colombiano, en 2005 correspondían a un 68,7% de las organizaciones, de las cuales: “El 46% son medianas empresas, el 34% son pequeñas, el 18% grandes y solo el 2% son microempresas” (Danés, 2005, p. 10). Considerando que las tasas de supervivencia de las organizaciones a la primera generación son del 33% y que solo el 13% llegan a la tercera generación (Sandoval y Guerrero, 2010).

Después de ver este contexto, es claro que la familia juega un papel importante en el desarrollo económico de un país, pero también es necesario entender que no todas estas empresas pueden superar distintos retos, tales como necesidad de innovación, ambiente económico, regulaciones, competencia, tener habilidades y capacidades correctas, manejo de información, competencia internacional, digitalización, corrupción, profesionalización, precios de la energía y materias primas, ciberseguridad, acceso a financiamiento, conflictos familiares, crecimiento e inteligencia artificial y sucesión, que se presentan en la ilustración 4.

Ilustración 4

Los retos más importantes de las empresa familiares en 2020-2021



Nota. Tomado de *Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende* (PwC, 2018, p. 15).

Según Monterrosa (2019), uno de los retos más importantes que tienen las empresas familiares, es la *sucesión*: “En Colombia, seis de cada 10 empresas

familiares no cuentan con un plan de sucesión para pasar la administración o la propiedad del negocio a las nuevas generaciones” (párr. 1).

Es este punto el que nos interesa analizar en la empresa familiar Clorsa Ltda., y en las próximas líneas se presenta una breve historia de esta empresa, que contextualiza al lector y le permite entender mejor por qué, aunque esta empresa no nace de la unión de una familia, hoy sí se considera una empresa familiar que busca establecer un proceso de sucesión, que resulta de suma importancia cuando se quiere dejar un legado.

De acuerdo con Monterrosa (2019):

Si bien, en el largo plazo, 96% de las empresas familiares colombianas desea proteger su negocio, 80% tiene como objetivo generar dividendos a los miembros del grupo familiar y 70% asegurar que el negocio permanezca en la familia; únicamente 22% tiene un plan de sucesión sólido, formalizado y comunicado, y 12% cuenta con un plan menos formal. (párr. 3)

5. METODOLOGÍA

Esta es una investigación aplicada que busca solucionar un problema empresarial particular, para lo cual incluye un análisis cualitativo del contexto organizacional, el relevo generacional y los diferentes procesos de sucesiones empleados en empresas familiares. Con la información recolectada se logró darles respuesta a los objetivos definidos en el presente trabajo. Las labores para desarrollarlo se dividieron en tres etapas, que se describen a continuación.

5.1. ETAPAS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.1. Primera etapa

En esta parte inicial se hizo una investigación y búsqueda bibliográfica, a partir de las cuales se plantean las condiciones que definen qué es una organización de familia, cuál es el proceso de asociación, cuáles son las dificultades que este proceso genera, los mecanismos y soluciones ya implementados por otros entes y las recomendaciones generales presentadas por otros autores.

5.1.2. Segunda etapa

En el segundo paso se planteó hacer un análisis de la organización, objetivo en la medida de lo posible. Este análisis incluyó tres entrevistas: la primera, se le formuló al líder (Gerente) de la organización, el señor César Pajón, ingeniero mecánico

egresado de la Universidad Pontificia Bolivariana. Las otras dos entrevistas fueron formuladas a empleados que han estado trabajando en la empresa por al menos cuatro años. Ambos empleados tienen un nivel de educación de tecnólogos, y un entendimiento básico de la operación administrativa de la empresa. El análisis incluyó una revisión de las alternativas y mecanismos ya implementados en la organización.

También se recoge información de fuentes primarias, tales como actas, informes y documentación confidencial de la empresa, y certificados generados por la Cámara de Comercio de Medellín.

5.1.3. Tercera etapa

Por último, se proponen una serie de pasos, mecanismos y otras alternativas que, de ser implementados de forma exitosa, tienen el potencial de aumentar las probabilidades de supervivencia de la organización. Dichos mecanismos incluyen algunas sugerencias acerca de cómo evaluar la efectividad de dichos pasos.

En la tabla 4 es posible observar algunas de las fuentes utilizadas en cada una de las etapas del proceso.

Tabla 4*Fuentes primarias, bibliográficas y bases de datos*

Actividad	Tipos de fuentes	Fuentes
Identificar las empresas de familia.	Libros, bases de datos, artículos, organizaciones privadas, ONG y organizaciones gubernamentales.	Gómez y otros (2017), Dávila y otros (2018), Gallo (2016), Mucci (2000), Bosh (2007), Danies (2005), Bosma y Kelley (2018) y Gedajlovic y otros (2012)
Identificar el caso de estudio.	Entrevistas, organizaciones gubernamentales, documentos internos de la organización	Entrevistas, certificados de cámara de comercio, archivos de la organización en Baranoa y en Medellín.
Definir un plan de acción.	Libros, bases de datos, artículos, organizaciones internacionales.	Icontec (2019), Mucci (2000), Gallo (2016) y Bosh (2007).
Señalar posibles mecanismos para evaluar la efectividad del plan de acción.	Libros, bases de datos, artículos, organizaciones internacionales.	Icontec (/2019), Mucci (2000), Dávila y otros (2018) y Gómez y otros (2017).

6. ORÍGENES DE LA EMPRESA FAMILIAR CLORSA LTDA.

La historia que aquí se narra es el resultado de una entrevista sostenida con el líder de la empresa (C. Pajón, comunicación personal, 29 de septiembre, 2020).

Los orígenes de la empresa familiar Clorsa Ltda. se remontan a 1976, cuando nace con el nombre de Mako Ltda., en el municipio de Itagüí. Inicialmente, la empresa producía exclusivamente estearato de zinc, y estaba conformada por el gerente (Rodrigo Ospina)⁸ y por un operario. Dos años más tarde, en 1978, se introduce como socios capitalistas a tres inversionistas mayores: Gustavo Peláez⁹, Leonardo Afanador¹⁰ y Enrique Escobar¹¹. En este proceso, la empresa pasa a producir sulfato de sodio a partir de sal y ácido sulfúrico, y cambia de nombre a Sulfider Ltda. Adicionalmente, tenían ácido clorhídrico como subproducto; incluso, en ese momento Clorsa Ltda. era la única empresa en el país productora de esta sustancia, hasta el inicio en 1991 de la planta de Cloro-soda de Prodesal S.A., creada por una financiera del Valle y por varios integrantes de la industria papelera. Dicha empresa hoy es conocida como Quimpac de Colombia S.A.

En 1984, por decisión de la Junta, la empresa compra un billete del Sorteo Extraordinario de Navidad, y se lo gana. Esto le permitió capitalizarse de forma

⁸ Ingeniero químico fundador y gerente inicial de la organización.

⁹ Socio capitalista de la organización, tenía inversiones en la distribución de químicos en el Valle de Aburrá.

¹⁰ Ingeniero químico de origen caleño, dueño de Inversiones Químicas, empresa dedicada a la distribución de resinas y pegamentos para la industria papelera.

¹¹ Antiguo vendedor de Colorquímica S.A., empresa dedicada a la producción y distribución de colorantes. Creó su propia compañía, Escanquímica, que se dedicaba a la producción y distribución de químicos para la industria papelera.

significativa. Con estos nuevos fondos, adquieren los terrenos ubicados en la parte posterior del Centro Internacional del Mueble, que en ese entonces eran solo campos baldíos y terrenos de engorde. Esto les permite crecer hasta tener una producción mensual de 1200 toneladas de sulfato de sodio, y 1200 de ácido clorhídrico.

A partir de la apertura económica iniciada en 1985, que culminó en 1991 con la eliminación de la mayoría de las licencias y trabas que tenía el país para la importación de bienes (Jaramillo, 1992), la empresa se enfrentó a una competencia cada vez más ardua proveniente de otros países, y a políticas ambientales más estrictas en su ciudad natal. Como mecanismo para afrontar esta presión, Clorsa Ltda. decidió trasladar su producción al municipio de Sabana Grande (Atlántico), donde inició producción en 1994.

El hasta entonces socio de la empresa Gustavo Peláez, en 1992 se vio obligado a vender sus acciones en la organización, luego de que un grupo al margen de la ley secuestrase a su cónyuge.

En 1994, fallece Rodrigo Ospina, fundador y promotor principal del negocio. Esto fue un golpe duro para la organización no solo por la cantidad de herederos que esta tenía, oficialmente 12, sino por la falta de participación de sus hijos en el proyecto, lo que deja a la empresa en un limbo administrativo. A esto se le suma la crisis económica que se vivió en Latinoamérica en 1998, que llevó al gobierno de ese entonces a publicar el *Decreto 2330 del 16 de noviembre de 1998* (Presidencia

de la República de Colombia, 1998), y a establecer una emergencia económica y social en Colombia. En ese momento, Sulfider Ltda. requería un empuje económico significativo para poder continuar desarrollando sus operaciones. Sin embargo, ningún banco, ni los socios de ese momento estuvieron dispuestos a tomar el riesgo, y la organización se acercó peligrosamente a las condiciones para entrar a lo que en su momento se denominaba Concordato.

En 1994, la empresa, como forma de incentivar a su director, César Pajón, comienza a remunerarlo en forma de acciones, que al momento de la crisis correspondían al 5% de la compañía, y que a su vez era la mayor parte del capital personal del ingeniero. Ante la crisis y la situación, se propone una salida que, al final de cuentas, terminan aceptando. La solución consiste en parar la producción de sulfato de sodio y, por ende, la de ácido clorhídrico, y enfocar la operación hacia la producción de los elementos más favorables económicamente; en ese momento, el policloruro de aluminio, que la empresa producía desde 1991, y el sulfato de aluminio, producido desde 1994, y continuar atendiendo a los clientes interesados en los otros productos con importaciones o con producto de la que en ese momento era su competencia, Prodesal S.A.

Esta estrategia probó no ser la adecuada, pues al poco tiempo se pierden la mayoría de los clientes de sulfato de sodio, debido a que distribuidores tales como Conquímica S.A., Brentaq S.A. y DQI S.A., entre otros, comenzaron a importarlo. La organización continuó operando hasta el 2003 con el nombre de INSA Ltda.; sin embargo, los desacuerdos entre sus socios principales Enrique Escobar y Leonardo

Afanador probaron no ser solucionables, y acordaron que Enrique Escobar y César Pajón adquirirían todas las acciones de Leonardo.

En el 2006, el socio Enrique Escobar, por decisión propia, decide pasar todos los clientes ubicados en la región andina y pacífica del país hacia otra empresa de su propiedad, EGA S.A.S., sin haberlo consultado con César Pajón, su socio en ese momento. Este acto de competencia desleal es arreglado de forma extralegal, y Enrique Escobar dimite de todas sus acciones de la empresa y le entrega la organización en su forma en ese momento a César Pajón, quien a su vez se compromete a pagar las deudas que tiene la empresa. En este punto, desaparece la sociedad INSA Ltda., y es absorbida por una empresa familiar de nombre Clorsa Ltda., la cual había sido constituida en el 2003 (anexo 1), y con el objetivo social de distribuir químicos. El tamaño de la empresa es ahora muy limitado con respecto a la anterior, al haber perdido más de la mitad de sus clientes debido a las acciones de su anterior socio; además, casi de inmediato se encuentra con otro obstáculo.

En octubre de 2006 se presentó un evento negativo que obligó al ingeniero César Paján a cambiar de domicilio y a reiniciar su vida en Antioquia. Después de esta situación, la empresa comenzó otro período de decadencia, con reducciones de personal, y en el que muchos proyectos como el del cloruro férrico y el de sulfato de aluminio tipo b se cancelaron. La principal causa fue la distancia que debió tomar el gerente de la compañía, a lo que se sumó la falta de control y capacidad administrativa del resto del personal, y la mala fe de gran parte del personal, que, en vista de la ausencia de un director, comenzó a hurtar y a hacer negocios que los

beneficiaban a ellos exclusivamente, y que se facilitaron por la falta de tecnología y de mecanismos de control que había en ese entonces en la organización. En este punto, la familia, que en la actualidad continúa con el control de la compañía, decide movilizar la producción de la costa hacia el interior, al municipio de Santo Domingo (Antioquia), donde el control de las operaciones era más viable debido a su cercanía a Medellín. En la costa se designó un gerente de mucha confianza, con el propósito de reducir los hurtos, y los esfuerzos comerciales se enfocaron en Medellín.

En 2012, Clorsa Ltda., ya había superado las metas de ventas propuestas al trasladar la producción a su sede de Santo Domingo, y, con el apoyo de un punto de distribución en el centro de Medellín, la organización se había posicionado como un competidor importante en la producción de coagulantes inorgánicos y la distribución de desinfectantes (ilustración 5).

Al 2020, el líder de la empresa, César Pajón, se acercaba a su jubilación, su esposa ya se jubiló, y solo había dos candidatos para la sucesión: Santiago Pajón y Alejandra Pajón, la cual en el momento de la redacción de este documento expresó que no tenía interés alguno en tomar las riendas de la empresa, aunque sí estaría dispuesta a ayudar por medio de evaluaciones y auditorías, de ser necesario.

Ilustración 5

Línea del tiempo Mako-Clorsa



Nota. Elaboración propia, con base en entrevistas y documentos propios de la empresa.

7. SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CLORSA LTDA.

Una de las preocupaciones más comunes en una empresa familiar es el legado. Esto se evidencia en el estudio de PwC (2018) denominado *Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende*, el cual identifica que en este país el 60% de las empresas familiares no cuentan con un plan de sucesión:

El plan de sucesión en las empresas familiares juega un papel muy importante cuando la familia quiere que su legado trascienda. El 60% del total de empresas familiares en Colombia no cuenta con un plan de sucesión, mientras que a nivel global el porcentaje es menor (44%); el 12% en Colombia cuenta con un plan, pero menos formal, y tan solo el 22% tiene un plan de sucesión sólido, formalizado y comunicado. (p. 46)

A continuación, en la ilustración 6 se muestra la distribución de las empresas según si tienen o no un plan de sucesión, tomada de *Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende*, de PwC (2018).

Ilustración 6

¿Existe un plan de sucesión?

¿Existe un plan de sucesión?

Cuentan con un plan robusto,
formalizado y documentado



15 %

Existe un plan, pero menos formal



34 %

No hay plan



44 %

No sabe



7 %

■ Colombia
(15% en 2016)

■ Global
(8% en 2016)

Nota. Tomado de *Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende* (PwC, 2018, p. 46).

En este caso de estudio, Clorsa Ltda. no nació como una empresa familiar, sino que solo llegó a serlo en los años recientes, luego de una serie de transformaciones y cambios organizacionales, en los que terminó independizándose del grupo económico al que pertenecía inicialmente.

De acuerdo con la información entregada por el señor César Pajón (comunicación personal), a partir de la forma propuesta por Casillas y otros (2014) es posible clasificar a Clorsa Ltda. como una empresa familiar (pyme), legalmente constituida como mediana, ubicada en Colombia y sin presencia internacional. La organización todavía está en manos de la primera generación, si se considera que el director labora con su familia cercana en la organización. También es importante precisar que se trata de una empresa de dirección familiar.

La empresa en la actualidad carece de medidas formales tales como el protocolo de familia, un gobierno corporativo o una junta de socios, que son creadas con el fin de garantizar la continuidad del negocio; sin embargo, existe el deseo y la intención clara de mantener la organización con el control y la propiedad en la familia. Por este motivo, se han tomado algunas medidas que pueden favorecer la continuidad de la empresa familiar, y que se describen a continuación.

7.1. MEDIDAS ACTUALES

Tal como ya se mencionó, la familia ha tomado algunas medidas con otros fines, que repercuten de forma positiva en la organización y que contribuyen al proceso requerido para mantener la empresa bajo el control del núcleo familiar. La principal medida ha sido la implementación de un sistema de gestión de calidad, bajo la norma *ISO 9001 versión 2015* (Icontec, 2015), que le ha permitido a la organización mejorar de forma medible y continua la mayoría de los procesos, así como garantizar la capacitación de los empleados y mejorar las competencias de sus

funcionarios; esto incluye a los miembros de la familia. Este sistema también limita las características que debe tener una persona para desempeñar un cargo; por ende, obliga a la profesionalización de los miembros de la familia, que deben que cumplir con ciertos niveles mínimos antes de desempeñar un cargo en la organización. También se han tomado medidas relacionadas con la preparación adicional del que ha sido seleccionado como sucesor del director de la organización.

7.2. DEBILIDADES OBSERVADAS DE FORMA INICIAL

En el análisis inicial se encuentran varios puntos que, según la literatura, son falencias que deben corregirse, relacionadas con: organización, planear la sucesión, y protocolo familiar y gobierno corporativo.

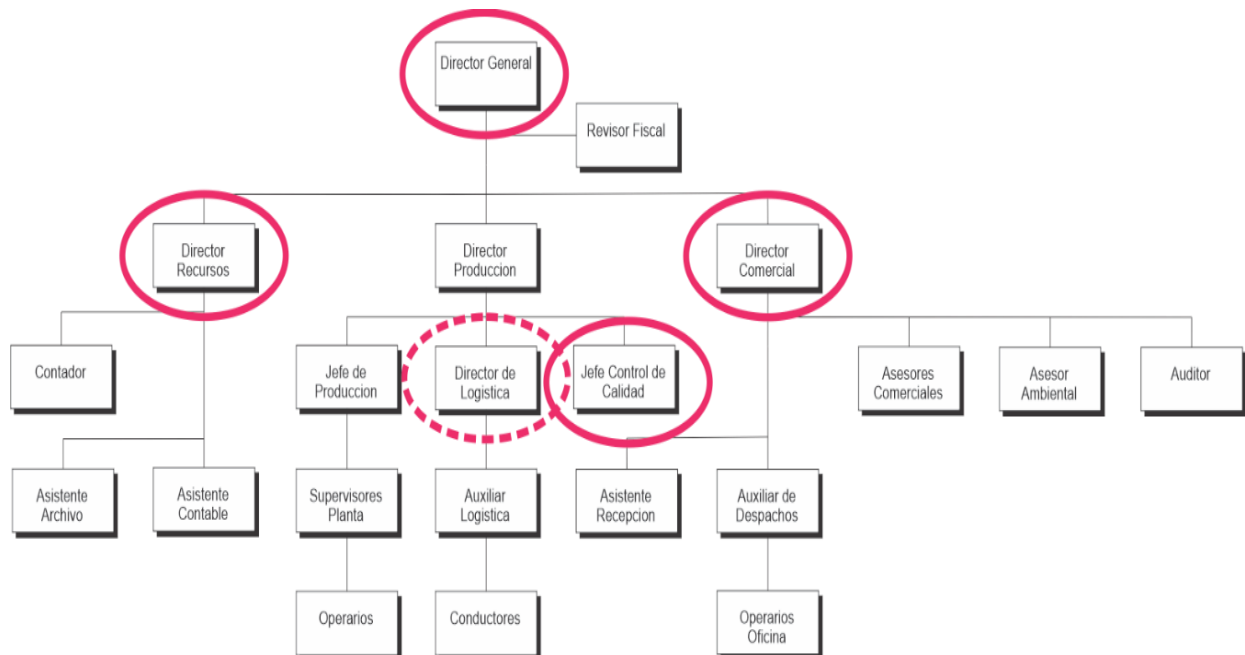
7.2.1. Organización

En Clorsa Ltda. actualmente laboran cuatro familiares con lazos de consanguinidad. Los puestos ocupados son director general, director de recursos, director comercial y analista de laboratorio. El resto de los puestos están ocupados por empleados, cuya relación en mayor parte es exclusivamente laboral, con dos excepciones notables: la directora de producción, quien tiene una participación minoritaria en la organización, y la directora de logística, quien tiene una relación personal con el director comercial. El resto de la organización es relativamente plana. En la práctica, algunas de las funciones se superponen, las responsabilidades no están claramente separadas y es frecuente la mezcla de funciones (ilustración 7).

Una desventaja de esta estructura es que la empresa no aprovecha una de las fortalezas de las organizaciones de este tipo: la poca rotación del personal administrativo. Según Casillas y otros (2014), es posible que los clientes prefieran hacer negocios con empresas con un equipo de trabajo fijo y con pocas rotaciones en el ejercicio de sus funciones, lo cual no es el caso de Clorsa Ltda., por cuanto, debido a la poca relación que hay entre el número de familiares laborando y el de empleados externos, posee una rotación igual o mayor que una empresa no familiar.

Ilustración 7

Organigrama Clorsa Ltda.



Nota. Encerrados en círculos están los miembros actuales de la familia que laboran en la organización: en línea continua, si la relación es sanguínea, y punteada, si se trata de una relación sentimental o legal.

Con esta información es posible analizar la composición de acuerdo con el modelo de los tres círculos (familia, propietarios y empresa), de Tagiuri y Davis (1996), con el fin de analizar los elementos que tengan el potencial de generar ventajas o en cambio desventajas corporativas (ilustración 8).

Ilustración 8

Modelo de los tres círculos adaptado a Clorsa Ltda.



Nota. Elaboración propia, adaptado de Tagiuri y Davis (1996, p. 11).

7.2.1.1. Familia. En lo referente a la familia, se encuentran los grupos extendidos de los Pajón y los Julio, que cuentan unas 20 personas con conocimiento de la organización, y que en condiciones legales extremas pueden llegar a ser propietarios de la organización por herencia. Esto incluye, pero no se limita, a las

madres de los esposos Pajón Julio, así como a sus respectivos hermanos, y a una hija de una relación previa del señor César Pajón.

La organización no tiene nada previsto para afrontar una situación extrema en la que alguno de estos integrantes de la familia tuviese que tomar decisiones con respecto a la operación de la empresa.

7.2.1.2. Empresa. En este grupo de trabajo se encuentran aproximadamente 60 personas que actualmente laboran en la organización, de las cuales solo cuatro son miembros de la familia, y una está involucrada en una relación sentimental con uno de los miembros de la familia.

De estas 60 personas, ocho se encuentran en el municipio de Baranoa (Atlántico), 16 están en Medellín (Antioquia) y 36 están en Santo Domingo (Antioquia).

Adicionalmente, la organización también hace contrataciones externas, de las cuales seis personas dependen económicamente, y atiende a más de 180 clientes a nivel nacional. Para algunos de estos clientes, Clorsa Ltda. es el mayor proveedor; es el caso de IM ingenierías, Aquantic y Químicos LM, tal como señala Sebastián Gutiérrez, vendedor de la organización.

7.2.1.3. Propietarios. Legalmente, la organización es propiedad de la señora María Isabel Julio, casada con César Pajón, el cual lidera todas las operaciones de la organización. Hay un porcentaje minoritario que le pertenece a la

ingeniera Carmen Brochero, que corresponde al 3% de la organización, y que no le da poder ni voto en las decisiones, pero le permite acceder de forma anual a los dividendos generados.

7.2.2. Planeación de la sucesión

El director de recursos, el ingeniero César Pajón, es consciente de la necesidad de retirarse de la organización, y ha comenzado el proceso de entrenamiento de un sucesor; sin embargo, la abogada María Isabel Julio,¹² quien es la persona que actualmente se desempeña como directora general, no ha comenzado dicho proceso. Por consiguiente, no hay un plan claro de sucesión y, debido a la conformación familiar y a la preparación de los integrantes de la familia, no existe una persona que tenga la preparación adecuada para ocupar este puesto. Según Bosch (2018), estas son falencias significativas que ponen en riesgo a la empresa.

7.2.3. Protocolo familiar y gobierno corporativo

La organización carece de Junta Directiva y de protocolo de familia, medidas que a menudo se señalan como esenciales para la continuidad de la organización y que la protegen de posibles discrepancias entre los herederos o posibles inversionistas en un futuro. El protocolo de familia se debe presentar como una constitución, en la

¹² Abogada Certificada por el Consejo Profesional de la Judicatura, y egresada de la Universidad Autónoma del Atlántico.

que se definan los roles, la composición y el poder de los órganos del negocio, así como las formas en que la familia puede participar (Abouzaid, 2018).

7.3. Fortalezas presentes

A pesar de lo ya mencionado, la organización no solo posee una serie de elementos que aumentan sus posibilidades de supervivencia a largo plazo, sino que ha enfrentado de forma deliberada los problemas señalados por Casillas y otros (2014).

7.3.1. Nepotismo

Tal como ya se mencionó, el número de miembros de la familia que laboran en la organización es limitado, y todos tienen la preparación adecuada; adicionalmente, los más jóvenes continúan preparándose para mejorar su competitividad. Puntualmente, el Analista de Laboratorio es Ingeniero Químico y cursó recientemente un diplomado, y el Director Comercial es también Ingeniero Químico, y cuenta con cursos tomados en el Sena, el SGS, el Instituto Europeo de Posgrados y Google.

La contratación en la empresa se hace en varias etapas, por medio de las cuales se evalúa de igual forma tanto a candidatos a externos como a miembros de la familia, e incluye unos requisitos mínimos de formación y experiencia que son aplicados a todos los candidatos.

La empresa presenta problemas en la contratación de recomendados, tradición que ha venido siguiendo en los últimos años, al ingresar a personas más por la recomendación de terceros que por el perfil del candidato en cuestión. Un caso resaltable fue la contratación de un zootecnólogo para el cargo de vendedor, en el que los resultados no fueron satisfactorios y la persona se retiró por voluntad propia después de recibir una oferta laboral en otro campo.

7.3.2. Familia y empresa

Clorsa Ltda. y la familia Pajón Julio son dos entes independientes. A nivel económico, los miembros de la familia que se benefician de las utilidades lo hacen únicamente a través de un salario estipulado y comercial, en el mismo rango que encontrarían en el mercado laboral nacional para la preparación y experiencia que poseen. Si bien las jerarquías actuales convergen entre la familia y la empresa, donde los mayores son los de mayor rango, esto no es considerado por los directivos como un elemento que los pueda afectar a corto o mediano plazo.

7.3.3. Ventajas de la empresa familiar

Según Casillas y otros (2014), la empresa familiar también tiene una serie de ventajas propias de su carácter familiar, y Clorsa Ltda. no es la excepción (tabla 5).

Tabla 5

Ventajas competitivas de la empresa familiar

Unidad (armonía)	Compromiso (dedicación)
<ul style="list-style-type: none">• Intereses comunes• Autoridad reconocida• Confianza mutua• Comunicación• Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Entrega a un ideal• Sacrificio personal• Exigencia de lo mejor para la empresa• Pensamiento a largo plazo

Nota. Tomado de *La gestión de la empresa familiar* (Casillas y otros, 2014).

Entre las ventajas competitivas de la empresa se destacan: unidad; tecnología, conocimiento y experiencia, y cultura empresarial, que se describen a continuación.

7.3.3.1. Unidad. Se evidencia la unidad de la familia, y esta es señalada por los empleados entrevistados. El grupo familiar se presenta como una autoridad clara, en la que tanto los empleados como los mismos miembros de la familia confían. Esto se resalta en una comunicación abierta entre los integrantes de la cúpula administrativa y la solución conjunta de los inconvenientes que se presentan en el día a día.

Los empleados entrevistados también señalan cómo el grupo trabaja para un fin a largo plazo, y la organización plantea una propuesta sostenible en el tiempo.

Tecnología, conocimiento y experiencia. La empresa tiene un método único de producción de sus químicos, que ha ido ajustando con el tiempo. El producto tiene ventaja sobre la mayoría de los de la competencia local y puede trabajar con mayor variedad de materias primas, lo que también le permite ofrecer uno de los mejores precios del mercado; además, ha implementado un sistema de *cross-docking*¹³, en el que minimiza el tiempo de entrega de uno de los químicos que distribuye, que es inestable y se descompone en cuestión de días. Según Gonzales-Miranda (2010), estos conocimientos propios, registrados y guardados con recelo, son ventajas competitivas claras que le permiten a la organización enfrentarse de forma eficiente a compañías de mayor tamaño con un éxito notorio. La organización ha obtenido ventaja de estos conocimientos, posicionándose, a nivel regional, como uno de los líderes en la distribución del hipoclorito de sodio; en el departamento, como uno de los tres fabricantes, y a nivel nacional, como uno de los siete.

Cultura empresarial. A pesar de la separación entre la familia y la empresa, la compañía sigue siendo manejada por una familia, y en su cultura se remarca un ambiente familiar, en la que a los empleados se les ayuda a adquirir sus medios de transporte, se le hace seguimiento a su estado de salud más allá de lo estipulado por la ley y se celebran los éxitos de sus familiares cercanos. Sin embargo, a diferencia de una familia tradicional, donde el patriarca o matriarca siempre tienen la última palabra, en Clorsa Ltda. se escucha al empleado, y en la medida de lo posible se busca atender sus sugerencias, inquietudes, preocupaciones o alegrías.

¹³ Técnica logística en la que se consolidan los envíos con poco o ningún almacenamiento antes de entregar al consumidor final para permitir una reducción de costos.

8. MEDIDAS EN LA LITERATURA Y CÓMO APLICARLAS

A continuación, se mencionan algunos de los mecanismos mencionados con más frecuencia en la literatura, en el tema de continuidad del negocio y su correspondiente aplicación sugerida a la organización, tomando en cuenta su estado actual y el objetivo de continuar como empresa familiar. Estos mecanismos son: gobierno corporativo, planificación de la sucesión y protocolo de familia.

8.1. GOBIERNO CORPORATIVO

Tal como ya se ha mencionado, Clorsa Ltda. carece de un órgano directivo claro y explícito, con sus puntos y lugares de reunión definidos.

Domínguez (2020) dice:

Cuando integrantes de la familia participan en la empresa se empieza a desdibujar un poco la comunicación porque se terminan analizando situaciones de la compañía en el hogar, o se toman decisiones en escenarios que no son los ideales ni objetivos y sin tener suficiente información.

Esto es notorio en la organización, por las reuniones, que se desarrollan a cualquier hora y sin un registro claro de las decisiones, a veces con información incompleta y, en la mayoría de los casos, sin una conclusión sobre los temas tratados.

Domínguez (2020) también señala la importancia de tener un órgano directivo definido, el cual buscará analizar definir y cumplir los objetivos de la organización, y resalta la legislación nacional que permite formar este órgano en empresas de familia: “Personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil” (p. 15).

Otro punto para tener en cuenta, especialmente en el futuro si la organización busca apalancarse con la venta de acciones o el ingreso de algún capital externo, son las asambleas generales de accionistas, que son espacios en los que se reúnen quienes hicieron aportes económicos para crear o capitalizar la compañía, y les permite a todos los inversionistas informarse y proponer sus puntos de vista respecto a las acciones, proyectos y estrategias de la organización (Domínguez, 2020).

Legalmente, existen otros dos cuerpos únicos de las empresas de familia que son aplicables a la organización: la asamblea de familia y el consejo familiar, ambos dedicados a apoyar e informar a la familia sobre la toma de decisiones en la empresa, y a la Junta Directiva. Estos órganos son recomendables en familias muy grandes que tienen varios núcleos, y permiten generar mayor cercanía, control y conciencia con respecto a la organización, el futuro y las expectativas que cada uno puede tener (Domínguez, 2020).

8.1.1. Junta Directiva

Se hace necesario crear un órgano de gobierno para la empresa. En este caso, se sugiere, en primer lugar, una junta directiva conformada por miembros de la familia, arbitrada por un grupo de personas externas a la familia. El equipo debería ser un grupo interdisciplinario que permita evaluar la organización desde diversos puntos de vista. Inicialmente podría incluir un abogado, un ingeniero, alguien del área de la salud y alguien con énfasis financiero. En un principio puede haber miembros de la familia que conformen esta junta directiva, pero deben justificar su puesto ahí y tener una preparación académica adecuada para el cargo.

La junta directiva tendría como función evaluar el desempeño del director, así como participar en la generación de la estrategia de la organización. También estaría encargada de seleccionar el sucesor para la dirección de la compañía, y debe definir cuando él debe abandonar el puesto para abrir espacio para el siguiente director.

8.1.2. Asamblea de familia y consejo de familia

En el caso de Clorsa Ltda. no es necesario crear la asamblea de familia, al tratarse de una organización pequeña, que es propiedad de un grupo familiar pequeño; pero, considerando el futuro y el crecimiento que tendrá de la familia con la inevitable aparición de nuevas personas, es necesario formar estos órganos, considerados por la Superintendencia de Sociedades (Domínguez, 2020).

Estos órganos tienen como funciones servir como órgano consultivo para la Junta Directiva, decidir los asuntos que hacen referencia a las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad de familia, elegir a los representantes de la familia que serán candidatos para ocupar cargos dentro de los órganos de gobierno de la sociedad de familia, suscribir el protocolo de familia y velar por la divulgación y el cumplimiento del protocolo de familia (Domínguez, 2020).

Los miembros que conforman estos órganos de momento deben estar integrados por la familia en su totalidad o, como mínimo, incluir los miembros de la familia que conforman la junta directiva; sin embargo, se deben establecer una serie de parámetros para definir quiénes pueden constituir estas entidades y cómo se deben sustituir en caso de no que por cualquier razón no puedan participar.

8.1.3. Información y la toma de decisiones

Para todos los cuerpos mencionados es prioritario que los integrantes entiendan la necesidad de la información en la toma de decisiones: desde estados financieros continuos, hasta información operativa y del medio. Se hace obligatorio que las decisiones se tomen con base en los datos generados y sean tomadas por la organización, de forma que se pueden afrontar los riesgos y las oportunidades a las que se enfrenta la empresa (Domínguez, 2020).

En vista de esto, todos los cuerpos de gobierno de la empresa tienen la obligación de tener acceso a toda la información interna de la organización, desde documentos

de trabajo hasta informes generados en la operación de la empresa. Considerando lo delicada que es dicha esta información, se hace necesario crear una serie de contratos y acuerdos de confidencialidad. Estos documentos deberían incluir plazos de confidencialidad y condiciones en las cuales es posible usar, publicar o prohibir el uso de los datos.

8.2. PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN

Tal como ya se ha mencionado, el sucesor de la organización, quien ya fue seleccionado, se preparó como Ingeniero Químico en la Universidad Pontificia Bolivariana, y tiene varios estudios independientes que fueron cursados con el objetivo de mejorar sus posibilidades de éxito en el proceso de sucesión. Considerando que esta decisión ya se tomó y que ya se tomaron medidas para mitigar este riesgo, se deben formular las siguientes preguntas, y su consecuente respuesta: ¿Qué hacer después?, ¿Quién va a seguir después de esta sucesión?

El proceso de sucesión es lento y debe realizarse con especial cuidado, e incluso considerarse personal externo a la familia para la dirección de la organización. La empresa también debe estar dispuesta a hacer cambios directivos en caso de ser necesario, cuando por ejemplo alguno de los miembros de la familia demuestre no ser capaz desarrollar su labor, ya sea por las capacidades de la persona o por algún caso de fuerza mayor.

Considerado todos estos puntos, se deben plantear una serie de procesos para hacer una evaluación objetiva del desempeño del sucesor a la dirección de la organización. Estos procesos deben ser liderados por la Junta Directiva, la cual, a su vez, debe ser capaz de tomar la decisión de reemplazarlo en caso de observarse la necesidad de hacerlo.

8.2.1. Caso en el que se selecciona a un miembro de la familia

Se hace necesario considerar que la familia no debe ir primero que la empresa; todo lo contrario, la prioridad debe ser en Clorsa Ltda. Esto puede ser contradictorio, pero la familia no es la única que depende de la organización y, por ende, debe protegerse en primer lugar, y esto puede significar que el sucesor sea alguien externo. Sin embargo, en caso de seleccionar un pariente, se debe tener en cuenta su preparación e idoneidad para desempeñar el cargo. De ser necesario, se debería contratar a un tercero para que lo evalúe y que defina si este nombramiento es la mejor decisión o si su perfil es viable para la continuidad de la empresa.

Si se trata de una sucesión planeada con anticipación, debe plantearse un proceso gradual que le permita a la organización conocer al heredero, y viceversa: la persona debería conocer todos los procesos que puedan ser importantes para el manejo y administración de la organización. De esta forma, también se les da a los empleados la oportunidad de recibir, aceptar y entrenar a quien en un futuro puede llegar a ser su superior (Sniegolski, 2019).

Adicional a estos cuidados, se hace necesario definir de forma clara y concisa cuáles son los valores familiares, la historia y el propósito para continuar con el legado, y trabajar para que así sea (Bernal y Rey, 2020).

8.2.2. Qué hacer si no se encuentra un sucesor en la familia

Este caso se puede presentar por varias razones, que van desde la falta de un sucesor, hasta la ausencia del deseo o la intención de los herederos de asumir esta responsabilidad (Sniegolski, 2019), remarca la importancia de la junta directiva y de los otros organismos de control en la empresa familiar, y Clorsa Ltda. no es la excepción. Si se llega a presentar una situación en la que en la familia no haya un posible sucesor, sin importar la causa, recae en la junta directiva la obligación de encontrar uno externo al núcleo familiar. Tal como dice Sniegolski: “Si en verdad quieres que tu negocio sea tu eterno legado, deberías considerar quién debe ser la mejor persona para tomar el control. Ese puede ser el hijo de alguien más” (p. 43).

La familia debe definir cuáles son las características que debe tener esta persona, el “hijo de alguien más”, para liderar la organización. El trabajo y la comunicación entre los diversos órganos de control deben ser continuos. Adicionalmente, en el momento en el que líder de la organización deje de ser idóneo para desempeñar la labor, o cuando la junta directiva defina que es necesario hacer una renovación en la dirección de la compañía, esto debe ser posible, y tienen que existir los mecanismos para este fin.

8.3. PROTOCOLO DE FAMILIA

El protocolo de familia es un documento generado de forma voluntaria por los miembros de la familia, con el fin de aumentar las probabilidades de supervivencia de la organización a través del tiempo, y también busca preservar la unión familiar y aumentar la rentabilidad del negocio (Ávila, 2020).

8.3.1. Contenido del protocolo de familia

La Cámara de Comercio de Medellín basa el contenido del protocolo de familia en el modelo de los tres círculos, en el que señala los temas que este debería incluir: familia, empresa y propiedad (Ávila, 2020), que se describen a continuación.

8.3.1.1. Familia. El protocolo de familia debe iniciar con los valores de la familia. Tal como dice Dolan, citado por Ávila (2020): “Los Valores son como una brújula, nos mantienen en camino cada día y nos traen de vuelta cuando nos desviamos” (00:47:27). Por tanto, resulta esencial señalar este destino hacia el que se dirige la familia y, por ende, la empresa familiar que esta controla.

En el caso de Clorsa Ltda., su líder César Pajón señala que la prioridad de la empresa es la gente, sus empleados y las personas a las que la empresa afecta de forma positiva. Según él la empresa es lo que es gracias a los que la conforman, y todos aportan. Esto se debe presentar como el valor principal. En este punto tiene

que basarse el protocolo de familia y, por ende, la dirección y operación de la compañía.

Estos valores tienen que ser la base del gobierno organizacional, cuyos órganos deben ser definidos en esta sección del protocolo de familia.

8.3.1.1.1. Estructura de gobierno. Ávila (2020) cita al Cambridge Family Enterprise Group (2019), el cual señala que la estructura debe ser acorde al tamaño y la complejidad de la organización y de la familia. En el caso de Clorsa Ltda., se trata de una organización con poca complejidad y un grupo limitado de colaboradores. También observamos que la familia es pequeña y tiene pocos miembros interesados o involucrados en la organización. Con esta información, es posible afirmar que actualmente la estructura que se requiere en el protocolo familiar es simple; aun así, es necesario estipular en el documento la conformación de los diversos órganos de control.

8.3.1.2. Empresa. Una vez definidos tanto los valores de la organización como sus órganos de control, se definen los aspectos relacionados con la empresa, las personas que la conforman, cómo van a trabajar estas personas, qué condiciones tienen los miembros de la familia, qué se hace con los activos y se regulan el ingreso y la salida de los miembros de la familia (Ávila, 2020).

Es clave señalar las ventajas, autoridades, libertades, obligaciones y restricciones que tienen los miembros de la familia con respecto a los empleados, los activos y

los tiempos de la organización. Esto incluye estipular qué pueden o no hacer los miembros de la familia, y asuntos tales como horario de llegada y uso de vehículos de la empresa o de los empleados de la organización. Este manejo es importante para evitar inconvenientes que podrían surgir entre algunos empleados u otros miembros de la familia (Ávila, 2020).

Se tienen que dejar en claro en el protocolo los títulos o certificaciones que requieren los familiares para cada cargo, y respetar estos puntos. Tal como ya se mencionó, la ventaja de la organización de familia es un compromiso de los integrantes; sin embargo, esto no sirve de nada si las personas no tienen los conocimientos o preparación básica para desempeñar el cargo.

8.3.1.2.1. Políticas de vinculación y terminación laboral. La organización debe generar un manual de funciones para cada cargo, y el protocolo de familia debería obligar a su cumplimiento a todo el personal que ingresa a la organización, sin importar su relación con la familia. Esto también debe extenderse a la evaluación de desempeño que debe realizarse en un período estipulado por la organización. El fin de estas medidas es limitar o eliminar el nepotismo que puede afectar a las empresas de familia.

También es necesario estipular claramente las causas y situaciones que pueden llevar a los miembros de la familia a la terminación de su vinculación laboral. En este segmento se deben tener en cuenta, plazos, compensaciones, procedimientos y

condiciones; en especial, se le debe dar prioridad a la organización sobre el beneficio individual (Ávila, 2020).

8.3.1.2.2. *Uso de activos.* Se debe tener en cuenta si existe o no la posibilidad de permitirles a los integrantes de la familia hacer uso de los bienes adquiridos por la organización, desde vehículos hasta inmuebles. Es importante dejar estos puntos en claro, en qué condiciones se puede hacer uso de estos, cómo sería el proceso, quiénes pueden hacerlo, y en algunos puntos dejar estipulado qué productos no pueden usar, sin importar la situación.

8.3.1.2.3. *Condiciones como empleados.* Tal como ya se mencionó, es clave identificar las condiciones laborales de los miembros de la familia que opten por laborar en la organización, al igual que sus limitaciones. En el caso de Clorsa Ltda., no hay documentación que aclare esto; sin embargo, los integrantes de la familia que están vinculados a la empresa tienen pocas ventajas explícitas; sus autoridades y responsabilidades corresponden a su nivel educativo, y la carga laboral es muy similar a la de los empleados que no son parte de la familia. Los elementos que les dan algún punto diferenciador son en el grado de autoridad informal y el respeto con el que se les trata por el hecho de ser miembros de la familia.

8.3.1.3. *Propiedad.* Por último, el protocolo de familia debe definir los elementos de propiedad, señalando quiénes son propietarios, cómo se reciben nuevos inversionistas, la salida de personas que puedan no estar interesadas en el

negocio, y el ingreso de cónyuges e hijos a ser accionistas, ya sea por herencia o por voluntad en vida de los integrantes de la familia (Ávila, 2020).

8.3.1.3.1. *Negociaciones, ingreso y salida de nuevos accionistas.* El documento debe estipular cuáles son las condiciones para el ingreso de nuevos accionistas, el método de ingreso, las autoridades y los poderes que pueden llegar a tener estos sobre la junta directiva o sobre algunos de los cuerpos de gobierno de la organización.

Se debe considerar el proceso de sucesión en detalle, cómo deben ingresar los herederos y qué puede hacer la organización.

El documento también debe considerar las negociaciones entre los propietarios, limitando o permitiendo la venta de acciones dentro o fuera de la familia. Estas limitaciones son necesarias para mantener dentro de la organización el control de la empresa.

8.3.1.3.2. *Políticas de dividendos e información para accionistas.* El protocolo de familia debe definir la forma en que se les distribuye la información a los accionistas, la confidencialidad de esta información y, a su vez, definir cómo pagar las utilidades generadas por la operación de la empresa, y señalar los períodos de pago y los porcentaje de reinversión de los recursos generados.

8.3.1.4. Desarrollo del documento. El desarrollo del documento debe recaer sobre un abogado que tenga la experiencia necesaria en materia de protocolos de familia. Debido a la importancia de este, la redacción del cuerpo del protocolo de familia no puede ser hacerse de forma interna. Teniendo esto en cuenta, el protocolo antes de ser firmado por los todos miembros de la familia y por sus herederos, debe ser evaluado por cada individuo de la familia que en la actualidad tiene participación en la propiedad de la empresa.

8.4. CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

Un punto importante en la continuidad de la organización es la continuidad del negocio. Si bien las empresas de familia tienen sus retos propios, no están exentas de los retos que pueden presentar otro tipo de organizaciones. Por ende, se puede considerar la implementación de un sistema de gestión de la continuidad del negocio, el cual presenta las ventajas expuestas en la tabla 6.

Tabla 6

Beneficios de un sistema de gestión de continuidad de negocio

Perspectiva	Ventajas
Empresarial	<ul style="list-style-type: none">a. Apoyar sus objetivos estratégicos.b. Crear una ventaja competitiva.c. Proteger y realzar su reputación y credibilidad.d. Contribuir a la resiliencia organizacional.

Perspectiva	Ventajas
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> a. Reducir la exposición legal y financiera. Reducir los costos directos e indirectos de las interrupciones.
Partes interesadas	<ul style="list-style-type: none"> a. Proteger la vida, la propiedad y el medio ambiente. b. Considerar las expectativas. c. Confiar en las capacidades de la organización para tener éxito.
Procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> a. Mejorar su capacidad para seguir siendo efectivos durante las interrupciones. b. Demostrar un control proactivo de los riesgos de manera eficaz y eficiente. c. Abordar las vulnerabilidades operativas.

Nota. Elaboración propia, a partir de información tomada de la NTC-ISO22301 (Icontec, 2019).

8.5. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

Al igual que en cualquier sistema de gestión o plan implementado, se hace necesario implementar una serie de herramientas para evaluar el proceso. Con este fin, la Organización Internacional de Estándares sugiere tres elementos cruciales: monitoreo, medición, análisis y evacuación, auditorías y revisión por la dirección (Icontec, 2019).

8.5.1. Monitoreo, medición, análisis y evaluación

Se les debe hacer seguimiento y medición a todas las acciones tomadas por los diversos cuerpos de gobierno y la dirección de la organización. Esta medición puede hacerse de forma interna, por los mismos integrantes de los cuerpos de gobierno, y debe ser almacenada para permitir hacer una evaluación continua de los resultados y medir el cambio en el tiempo (Icontec, 2019).

Por medio de esta herramienta de carácter subjetivo se pueden evaluar los parámetros y elementos que los miembros de la junta directiva y las asambleas consideren pertinentes, así como otros parámetros que podrían ser sugeridos por los empleados o por otras partes interesadas en la organización.

8.5.2. Auditorías

Adicionalmente, es necesario hacer una revisión objetiva y planificada que permita confirmar el funcionamiento de las medidas tomadas. Para este fin, se debe crear un programa de auditorías para efectuar las revisiones.

En las auditorías se debe evaluar la actividad de los órganos de control y las acciones correctivas que se hayan tomado, así como un seguimiento a la conservación de la información (Icontec, 2019). Esta evaluación objetiva de las medidas y las operaciones de la organización ya han probado ser eficaces para

implementar el sistema de gestión de la calidad actual, y tienen el potencial para encontrar fallas y falencias que incrementan los riesgos de la empresa.

8.5.3. Revisión por la dirección

Por último, es una necesidad que la junta directiva haga una evaluación periódica de su operación, en la que se estipulen los cambios que presenta la organización, las acciones tomadas y se planteen otras nuevas, se retroalimente a las partes interesadas, incluyendo miembros de la familia que no sean parte de órganos de control, y se evalúen los riesgos para la empresa y las oportunidades de mejora (Icontec, 2019).

En la actualidad se vienen presentando una serie de evaluaciones anuales de los resultados del sistema de gestión de la calidad llamados informes de revisión por la dirección. Estos documentos deben ser reformulados y ampliados para cubrir a toda la organización. Las acciones tomadas a partir de estos informes deben tener un correcto seguimiento y se debe hacer la verificación y las acciones necesarias para ajustar las medidas implementadas a los resultados deseados. La toma de acciones debe ser efectiva y continua, y debe ser posible la evaluación de los efectos tanto positivos como negativos, en su totalidad por quien llegue a tener acceso al informe anual.

9. CONCLUSIONES

Las medidas para proteger a la organización de los distintos riesgos a los que esta se puede enfrentar en un futuro no son una ciencia exacta, se asemejan más a un arte, y hacen que sea imposible garantizar el éxito de los pasos que se sigan. En la literatura es común encontrar afirmaciones y casos de éxito, y pasos por seguir que aumentan la posibilidad de supervivencia, pero ninguno de estos es una garantía real. El paso del tiempo, las variaciones en las condiciones de mercado y los cambios generacionales dejan claro que no es posible dar por sentada la continuidad del negocio. Esto es especialmente cierto en organizaciones controladas por una familia, las cuales se enfrentan a las debilidades propias tanto de la empresa como de la familia que la controla.

La empresa familiar se enfrenta a sus dos facetas: la familia de carácter natural y la empresa de carácter racional, y debido a estas obtiene fortalezas tales como una mayor dedicación de los integrantes de la familia y un trabajo más altruista; sin embargo, también se observan debilidades tales como la falta de orden, la tendencia al nepotismo y la falta de profesionalización de los miembros de la familia. Estas debilidades deben ser atendidas, y se deben poner barreras que limiten los efectos negativos que estos elementos pueden tener sobre la organización. Otro elemento importante que debe ser tomado en cuenta es el orden y la tendencia a la informalidad, que en el caso evaluado ya han sido controlados con la implementación de un sistema de gestión de la calidad y la definición de roles y

funciones en la organización; sin embargo, se deben tener en cuenta si se desea aplicarlos en otras entidades.

Estas debilidades documentadas y vistas en la empresa familiar, tanto en el caso de Clorsa Ltda. como en la literatura, deben ser atendidas. El fracaso en la planeación e implementación de mecanismos diseñados y centrados en contrarrestar falencias en este tipo de organizaciones puede desencadenar la desaparición de la organización, ya sea por incapacidad del sucesor o por la simple pérdida de competitividad.

En el caso de Clorsa Ltda., actualmente se están dando los primeros pasos para preparar la organización frente a los obstáculos que se proyectan hacia el futuro, y se hace necesario hacer la implementación inmediata de los mecanismos aquí presentados, que inician por la creación de una junta directiva y la formulación del protocolo de familia. También es importante verificar las acciones tomadas, evaluar los resultados y aprender de estos, y es de alta prioridad encontrar un sucesor para las labores desempeñadas por los integrantes de la familia para las cuales en la actualidad no se cuenta con uno.

Los pasos acá vistos también son aplicables a cualquier organización de familia que esté en crecimiento y a la espera del proceso de sucesión, teniendo en cuenta que ya se hayan hecho la selección y el entrenamiento de los sucesores. Estos pasos no solo tienen el potencial de proteger la organización de las dificultades que presenta el proceso de sucesión, sino que también pueden contribuir a mejorar otros indicadores de la empresa y a propiciar un crecimiento ordenado, que permita

maximizar las ventajas competitivas que se observan con frecuencia en la literatura y que convierten a las empresas de familia en el 90% de los empleadores a nivel global.

Por último, en el futuro debería desarrollarse un estudio sobre las consecuencias de implementar sistema como el mencionado en el presente documento, en el que se y analicen las dificultades que se podrían presentar a lo largo de la vida de la organización y las medidas que se deberían aplicar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abouzaid, S. (2018). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Corporación Financiera Internacional. <https://cutt.ly/kRrTQOB>
- Alberdi, I. (1999). *La nueva familia española*. Taurus.
- Allouche, J., Amann, B., Jaussaud, J., & Kurashina, T. (2008). The Impact of Family Control on the Performance and Financial Characteristics of Family Versus Nonfamily Businesses in Japan: A Matched-Pair Investigation. *Family Business Review*, 21(4), 315-330.
- Andrade, S. (1996). *Diccionario de finanzas, economía y contabilidad*. Lucero.
- Arenas Cardona, H. A., y Rico Balvín, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Ávila, S. (2020). *Protocolo de Familia ¿cuál es su importancia?* Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia [Video]. YouTube. <https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/protocolo-de-familia-una-herramienta-para-proteger-la-armonia-familiar>
- Bernal Cortés, D., y Rey Quiroga, E. (2020). Asuntos claves para realizar una transición de liderazgo exitosa en las empresas familiares. *Foro del Jurista*, 37, 77-107.
- Bilbao, A. (2000). *Suficiencia investigadora: Percepción de crisis y tipología Familiar*. U. Deusto.
- Bosh Sans, V. (2007). La empresa familiar: su problemática y sucesión. *Lupa empresarial*.

- Bosch Sans, V. (2007). La empresa familiar: su problemática y sucesión. *Lupa Empresarial*, 05.
<https://revistas.ceipa.edu.co/index.php/lupa/article/view/513>
- Bosma, N., & Kelley, D. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report*. Global Entrepreneurship Monitor.
<https://www.gemconsortium.org/file/open?fileId=50213>
- Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S. y Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar*. Paraninfo.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8ª. ed.) (P. Mascaró Sacristán, M. del C. E. Hano Roa y M. del P. Obón León, trads.). McGraw-Hill.
- Danés Lacouture, R. (2005). *Sociedades de familia en Colombia año 2005*. Superintendencia de Sociedades. Grupo de Estadística.
<https://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- Dávila L. de Guevara, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración. Enfoque crítico* (2ª. ed.). McGraw-Hill.
<https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/46537>
- Dávila Aragón, G., Ramírez Pérez, H. X., y Rivas Aceves, S. (2018). Measuring familiness in private family firms: A bayesian network model. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-20.
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1722>
- Domínguez Arcila, D. C. (9 de diciembre, 2020). Dos aspectos fundamentales del gobierno corporativo en las empresas familiares. *Foro del Jurista*, 37, 9-34.
- Drucker, P. (1994). *Gerencia para el futuro*. Norma.

Echeverri Ramírez, A. M. (5 de diciembre, 2012). *Radicación No. 2012-01-404667.*

AUTO. Superintendencia de Sociedades.

https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_insolvencia/consulta_jurisprudencia/Jurisprudencia/2012-01-404667.pdf

Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2016).

Capturing the Familiness of Family Businesses: Development of the Family Influence Familiness Scale (FIFS). *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(5), 709-742.

Gallo Laguna de Rins, M. Á. (2016). *Empresa Familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia*

Generacional? Real Acadèmia de Doctors. https://raed.academy/wp-content/uploads/2016/03/73229_RAD-DRGallo_33Web.pdf

García de Junco, J., Casanueva Rocha, C., Ganaza Vargas, J. D., y Alonso

Rodríguez, M. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial.* McGraw-Hill.

Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermans, F. W. (2012). The

Adolescence of Family Firm Research: Taking Stock and Planning for the Future. *Journal of Management*, 38(4), 1010-1037.

Gómez Betancourt, G., López Vergara, M. P., Betancourt Ramírez, J. B., y Millán

Payán, J. O. (2017). Estudio sobre el desempeño de las empresas familiares colombianas que cotizan en la bolsa de valores, frente a las empresas no familiares. *Entramado*, 8(1), 28-42.

<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/entramado/article/view/3413>

Gonzales-Miranda, D. R. (2017). *Organizaciones: aproximaciones teóricas desde*

los estudios organizacionales. Editorial Eafit.

Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados* (A. Deras Quiñones, trad.) (6ª. ed.). Prentice Hall.

Hernangómez Barahona, J. (1988). La empresa como organización: una propuesta de delimitación de su concepto. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 3, 225-238.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=785516>

Icontec (2015). *NTC-ISO-9001:2015 sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Normograma/NORMA%20ISO%209001%202015.pdf>

Icontec (2019). *NTC-ISO-22301:2019 Seguridad y resiliencia. Sistema de gestión de continuidad de negocio. Requisitos*. El autor.

Jaramillo Jaramillo, A. (1992). La apertura económica en Colombia. *Revista Universidad Eafit*, 28(87), 15-31.

<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1468>

Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th ed.). Prentice Hall.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (1998). *Administración: Una perspectiva global* (M. J. Herrero Díaz y M. Ortiz Staines, trads.) (7ª. ed.). McGraw-Hill.

Levy-Strauss, C. (1969). *Las estructuras elementales del parentesco*. Paidós.

Monterrosa Blanco, L. (30 de octubre, 2019). No hay un plan de sucesión en 60% de las empresas familiares. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta->

[gerencia/no-hay-un-plan-de-sucesion-en-60-de-las-empresas-familiares-colombianas-2926714](#)

Mouthón, L. (20 de junio 2018). El 86,5% de las empresas en el país son familiares.

*El Herald*o. <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

Mucci, O. O. (2000). El futuro de las empresas familiares. En *Empresas Familiares* (pp. 79-89). Serie Cuadernos de Cátedra. Universidad Nacional de Mar del Plata. <http://nulan.mdp.edu.ar/1200/5/01211.pdf>

Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are family firms good employers? *Academy of Management Journal*, 61(2), 553-585.

Parsons, T. (1960). *Structure and Process in Modern Societies*. Free Press.

Presidencia de la República de Colombia (1998). Decreto 2331 de 1998. Por el cual se dictan medidas tendientes a resolver la situación de los sectores financiero y cooperativo, aliviar la situación de los deudores por créditos de vivienda y de los ahorradores de las entidades cooperativas en liquidación, mediante la creación de mecanismos institucionales y de financiación y la adopción de disposiciones complementarias. *Diario Oficial* 43.430. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=48705>

Pujol Vengoechea, B. (coord.) (1999). *Diccionario de Marketing*. Cultural.

PwC (2018). *Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende*. PwC Colombia Family Business. [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

- Real Academia Española – RAE (2014). *Diccionario de la lengua española* (23ª ed.). <https://dle.rae.es>
- Robbins, S. P. (1994). *Administración: Teoría y práctica* (A. Deras Quiñones, trad.) (4ª. ed.). Prentice Hall.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes: una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, 131-142. <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/378/371>
- Romero, R. (2006). *Marketing*. Palmir. En I. Thompson (comp.). *PromonegocioS.net*. <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html#notas>
- Sandoval, J. H., y Guerrero, D. E. (2010). Empresas Familiares en Colombia: Hacia la Construcción de un Modelo de Gestión Comercial. *U.D.C.A. Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1), 135-146. <https://revistas.udca.edu.co/index.php/ruadc/article/view/717>
- Scott, W. R. (2005). Organizaciones: características duraderas y cambiantes. *Gestión y Política Pública*, 14(3), 439-463. http://www.gestionypoliticapublica.cide.edu/num_anteriores/Vol.XIV_NoIII_2dosem/01S_COTT.pdf
- Scott, W., & Davis, G. F. (2015). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspective*. Routledge.

Semana (5 de septiembre, 2015). *Empresas de familia: ¿por qué fracasan?*

<https://www.semana.com/economia/articulo/empresas-familiares-por-que-no-sobreviven/441465-3/>

Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior* (4th ed.). Free Press.

Sniegolski, T. (4 de diciembre, 2019). Family succession planning: keys to do it right.

Franchising World, 42-45.

<https://mydigitalpublication.com/publication/?i=637343>

Stoner, J., Freeman, R. E., y Gilbert Jr., D. R. (1996). *Administración* (P. Mascaró Sacristán, trad.) (6^a. ed.). Prentice Hall.

Superintendencia de Sociedades (10 de Diciembre, 2018). *OFICIO 220-206544*

DEL 10 DE DICIEMBRE DE 2018.

https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/normatividad_conceptos_juridicos/OFICIO_220-206544_DE_2018.pdf

Tagiuri, R., y Davis, J. A. (1996). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. En

A. Gimeno y S. E. Pérez. *Familia empresaria: desarrollo de la continuidad* (pp. 11-15). Clásicos de FBR en español.

Thompson, I. (2006). *Definición de empresa*. Promonegocios.

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/>

Universia (14 de septiembre, 2021). *Información de Ferro Performance Pigments*

Spain SL. Guía de empresas. <https://guiaempresas.universia.es/NUBIOLA-PIGMENTOS.html>

Valdivia Sánchez, M. del C. (2008). La familia: concepto, cambios y nuevos modelos. *La Revue du REDIF*, 1, 15-22.

ANEXOS

Anexo 1. Extractos del certificado de existencia y representación legal de la Cámara de Comercio de Barranquilla, de Clorsa Ltda.



Cámara de Comercio de Barranquilla
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O
DE INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS.
Fecha de expedición: 11/08/2021 - 11:55:23
Recibo No. 8894338, Valor: 5,900
CODIGO DE VERIFICACIÓN: YN42C7F2FF

Para su seguridad verifique el contenido de este certificado ingresado a nuestra página web www.camarabaq.org.co, en el enlace CERTIFICADOS EN LINEA-VERIFICACION DE CERTIFICADOS EN LINEA, digitando el código de verificación.

"LA MATRICULA MERCANTIL PROPORCIONA SEGURIDAD Y CONFIANZA EN LOS NEGOCIOS. RENUEVE SU MATRICULA MERCANTIL A MAS TARDAR EL 31 DE MARZO"

EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE BARRANQUILLA, CON FUNDAMENTO EN LAS INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL

C E R T I F I C A

NOMBRE, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

Razón Social:
CLORSA LIMITADA
Sigla:
Nit: 802.022.607 - 4
Domicilio Principal: Baranoa
Matrícula No.: 362.486
Fecha de matrícula: 19/12/2003
último año renovado: 2021
Fecha de renovación de la matrícula: 26/03/2021
Activos totales: \$5.321.006.040,00
Grupo NIIF: 3. GRUPO II.

UBICACIÓN

Dirección domicilio principal: KM 1 camino Pital de Megua
Municipio: Baranoa - Atlántico
Correo electrónico: remberto2011@gmail.com
Teléfono comercial 1: 3786126
Teléfono comercial 2: No reportó
Teléfono comercial 3: No reportó

Dirección para notificación judicial: CRA. 40 A # 90-40 APTO. F4
Municipio: Barranquilla - Atlántico
Correo electrónico de notificación: remberto2011@gmail.com
Teléfono para notificación 1: 3786126
Teléfono para notificación 2: No reportó
Teléfono para notificación 3: No reportó

Autorización para recibir notificaciones personales a través del correo electrónico, de conformidad con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo: si

CONSTITUCIÓN

Constitución: que por Escritura Pública número 2.275 del 12/12/2003, del Notaria 8. de Barranquilla, inscrito(a) en esta Cámara de Comercio el



Cámara de Comercio de Barranquilla
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O
DE INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.
Fecha de expedición: 11/08/2021 - 11:55:23
Recibo No. 8894338, Valor: 5,900
CODIGO DE VERIFICACIÓN: YN42C7F2FF

19/12/2003 bajo el número 108.483 del libro IX, se constituyó la sociedad limitada denominada CLORSA LIMITADA

REFORMAS ESPECIALES

Por Escritura Pública número 44 del 17/01/2011, otorgado(a) en Notaria 5 a. de Medellín, inscrito(a) en esta Cámara de Comercio el 26/01/2011 bajo el número 166.385 del libro IX, la sociedad cambio su domicilio a la ciudad de Malambo

Por Escritura Pública número 1.754 del 11/09/2013, otorgado(a) en Notaria 5 a. de Medellín, inscrito(a) en esta Cámara de Comercio el 18/09/2013 bajo el número 259.614 del libro IX, la sociedad cambio su domicilio a la ciudad de Baranoa

REFORMAS DE ESTATUTOS

La sociedad ha sido reformada por los siguientes documentos:

Documento	Número	Fecha	Origen	Insc.	Fecha	Libro
Escritura	775	15/04/2009	Notaria 5 a. de Medellín	148.941	14/05/2009	IX
Escritura	775	15/04/2009	Notaria 5 a. de Medellín	148.940	14/05/2009	IX
Escritura	775	15/04/2009	Notaria 5 a. de Medellín	148.939	14/05/2009	IX
Escritura	154	03/02/2010	Notaria 5a. de Medellín	156.479	18/02/2010	IX
Escritura	502	21/03/2013	Notaria 5a. de Medellín	254.254	02/05/2013	IX
Escritura	974	11/06/2014	Notaria 5 a. de Medellín	269.945	18/06/2014	IX
Escritura	710	13/03/2017	Notaria 5 a. de Medellín	322.768	29/03/2017	IX
Escritura	3.015	12/09/2017	Notaria 5a. de Barranq	332.303	05/10/2017	IX

TERMINO DE DURACIÓN

Duración: se fijó hasta 2038/12/11
QUE A LA FECHA Y HORA DE EXPEDICIÓN DE ESTE CERTIFICADO, NO APARECEN INSCRIPCIONES QUE DEN CUENTA DEL ESTADO DE DISOLUCIÓN DE LA SOCIEDAD, RAZÓN POR LA QUE LA SOCIEDAD NO SE HAYA DISUELTA.

OBJETO SOCIAL

La sociedad tiene por objeto: OBJETO SOCIAL: El objeto social de la sociedad consiste en la producción y distribución de materias primas para la industria química, acueductos y plantas de aguas residuales. En desarrollo de este objeto la sociedad podrá comercializar, distribuir, vender, importar y exportar dichas materias primas, así como también asumir la representación de estas materias primas de parte de otras materias y/o sociedades de objeto social similar, no podrá garantizar obligaciones ajenas a su firma o con sus bienes, tampoco podrá constituirse garante de obligaciones ajenas o caucionales con los bienes o intereses de la sociedad constituida.



Cámara de Comercio de Barranquilla
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O
DE INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS.
Fecha de expedición: 11/08/2021 - 11:55:23
Recibo No. 8894338, Valor: 5,900
CODIGO DE VERIFICACIÓN: YN42C7F2FF

CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS - CIIU

Actividad Principal Código CIIU: G466400 COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUIMICOS BASICOS, CAUCHOS Y PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO
Actividad Secundaria Código CIIU: C201100 FABRICACION DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS BASICOS

CAPITAL

Capital y socios: \$200.000.000,00 dividido en 3.000,00 cuotas con valor nominal de \$66.666,66 cada una, distribuido así:

- Socios capitalista(s)

Julio Ruiz Maria Isabel CC 45.427.505
Número de cuotas: 2.950,00 valor: \$196.666.647,00

Brochero Martinez Carmen Elena CC 32.882.160
Número de cuotas: 50,00 valor: \$3.333.353,00

Totales
Número de cuotas: 3.000,00 valor: \$200.000.000,00

ÓRGANOS DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN

REPRESENTACIÓN LEGAL

ADMINISTRACION: La sociedad tiene los siguientes organos de direccion y administracion: Junta de socios; Gerencia. La Junta de socios tendra entre otras, las siguientes funciones: Autorizar al gernete si lo juzga conveniente, para cualquier acto, contratos u operacion que tenga un valor superior a cinco millones de pesos (\$5.000.000.00). La sociedad tendra un Gerente elegido por la Junta de socios. El Gerente sera reemplazado en sus faltas temporales, ocasionales o absolutas, por un suplente denominado subgerente. Son funciones del Gerente general todas las que correspondan a la naturaleza de su cargo y en especial las siguientes, entre otras, Hacer uso de la razon social y representar a la sociedad ante los socios, ante terceros y ante toda clase de funcionarios, entidades oficiales y privadas. Celebrar y ejecutar todos los actos y operaciones comprendidas dentro del objeto social, con sujecion a las restricciones o limitaciones previstas en los estatutos. Constituir y designar los mandatarios, arbitros y peritos que debe nombrar la sociedad. El gerente queda limitado en sus funciones atribuidas por la ley y a estos estatutos, a la autorizacion de la junta de socios, cuando los actos, operaciones y contratos comprendidos en el objeto social o relacionados directamente con el tengo un valor igual o superior a cinco millones de pesos (\$5.000.000.00).

NOMBRAMIENTO(S) REPRESENTACIÓN LEGAL

Nombramiento realizado mediante Acta número 3 del 08/03/2009, correspondiente a la Junta de Socios en Santo domingo, inscrito(a) en esta Cámara de Comercio el 14/05/2009 bajo el número 148.942 del libro IX.

Cargo/Nombre	Identificación
Gerente	
Julio Ruiz Maria Isabel	CC 45427505



Cámara de Comercio de Barranquilla
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O
DE INSCRIPCION DE DOCUMENTOS.
Fecha de expedición: 11/08/2021 - 11:55:23
Recibo No. 8894338, Valor: 5,900
CODIGO DE VERIFICACIÓN: YN42C7F2FF

Nombramiento realizado mediante Acta número 22 del 25/01/2017, correspondiente a la Junta 5 de Socios en Baranoa, inscrito(a) en esta Cámara de Comercio el 29/03/2017 bajo el número 322.769 del libro IX.

Cargo/Nombre	Identificación
Subgerente Brochero Martinez Carmen Elena	CC 32882160

REVISORÍA FISCAL

Nombramiento realizado mediante Acta número 16 del 03/03/2014, correspondiente a la Junta de Socios en Barranquilla, inscrito(a) en esta Cámara de Comercio el 10/03/2014 bajo el número 266.110 del libro IX:

Cargo/Nombre	Identificación
Revisor Fiscal Ospina Agamez Carlos Andres	CC 92231782

Que de acuerdo con nuestras inscripciones, los bienes sujetos a registro mercantil relacionados en el presente certificado, se encuentran libres de embargos.

C E R T I F I C A

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

De conformidad con lo previsto en el Decreto 957 de 2019, la Resolución 2225 de 2019 y la información reportada por el empresario el tamaño de la empresa es PEQUEÑA EMPRESA - RSC Los datos reportados en el formulario RUES son los siguientes:

Ingresos por actividad ordinaria: 10.160.499.920,00

Actividad económica por la cual percibió mayores ingresos por actividad ordinaria en el periodo Código CIU: G466400

Que, los datos del empresario y/o el establecimiento de comercio han sido puestos a disposición de la Policía Nacional a través de la consulta a la base de datos del RUES.

Este certificado refleja la situación jurídica registral de la sociedad hasta la fecha y hora de su expedición.

En la Cámara de Comercio de Barranquilla no aparecen inscripciones posteriores a las anteriormente mencionadas, de documentos referentes a reformas, o nombramiento de representantes legales, administradores o revisores fiscales, que modifiquen total o parcialmente el contenido.

De conformidad con lo establecido en el Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo y de la ley 962 de 2005, los actos administrativos de registro aquí certificados quedan en firme diez (10) días hábiles después de la fecha de inscripción, siempre que no sean objeto de recursos. Contra los actos administrativos de registro caben los recursos de reposición y de apelación. Para estos efectos se informa que para la Cámara de Comercio de Barranquilla los sábados no son días hábiles.



Cámara de Comercio de Barranquilla
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O
DE INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS.
Fecha de expedición: 11/08/2021 - 11:55:23
Recibo No. 8894338, Valor: 5,900
CODIGO DE VERIFICACIÓN: YN42C7F2FF