

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



Casa Dental Eduardo Daza Ltda. Un estudio de caso de perdurabilidad empresarial.

Trabajo de grado.

Presentado por:

Rodrigo Rodríguez Fernández

Bogotá D.C.

2016

COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO



Casa Dental Eduardo Daza Ltda. Un estudio de caso de perdurabilidad empresarial.

Presentado por:

Rodrigo Rodríguez Fernández

Tutor de investigación:

Julián David Cortés Sánchez

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C.

2016

## Contenido

Resumen.....	7
Abstract.....	8
1. Introducción.....	9
1.1. Planteamiento del problema.....	9
1.2. Justificación .....	10
1.3. Objetivos.....	10
1.3.1. Objetivo general .....	10
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
1.4. Alcance y vinculación de este proyecto con una línea de investigación .....	11
2. Fundamentación teórica y conceptual.....	12
2.1 La importancia de las empresas de familiar en el contexto internacional .....	12
2.2 ¿Qué son las empresas de familia?.....	17
2.3 Ventajas y desventajas de las Empresas de Familia.....	19
2.4 El desafío de las Empresas de Familia .....	21
2.5 Situaciones de confusión en las empresas de familia.....	22
2.6 Patrones de la cultura de empresas de familia .....	23
2.7 Otros desafíos de las Empresas de Familia .....	25
2.8 La Empresa de Familia en el Contexto colombiano .....	26
3. Marco metodológico .....	32
3.1 Técnicas de recolección de información .....	32
3.2 Procesamiento y análisis de la información.....	33
4. Presentación y análisis de resultados.....	34
4.1 La Perdurabilidad empresarial .....	34
4.2 Pilares para la perdurabilidad con éxito .....	35

4.3 Protocolo para la perdurabilidad .....	36
4.4 La innovación garante de perdurabilidad .....	37
4.5 Breve historia de Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	39
4.6 Los comienzos de la Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	40
4.7 El desarrollo de una estrategia comercial .....	41
4.8 Los conceptos y la Casa Dental Eduardo Daza Ltda. ....	43
4.9 Situación económico-financiera de Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	44
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	60
6. Referencias Bibliográficas .....	63

## Lista de tablas

Tabla 1. Las Diez mayores Empresas controladas por familias en el mundo.....	15
Tabla 2. Grandes empresas familiares en el mundo .....	17
Tabla 3. Características básicas de las Empresas de Familia.....	18
Tabla 4. Ventajas y desventajas de las Empresas de Familia .....	19
Tabla 5. Etapas de la Empresa de Familia .....	20
Tabla 6. Generación familiar al frente de la empresa.....	22
Tabla 7. Situaciones de confusión en la empresa de familia .....	23
Tabla 8. Patrones de la cultura de Empresa de familia.....	24
Tabla 9. Ambivalencia de las Empresas de Familia.....	25
Tabla 10. Pilares de la Perdurabilidad .....	36
Tabla 11. Referenciamiento corporativo .....	46
Tabla 12. Elementos financieros de Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	49
Tabla 13. Balance General Activo de Casa Dental Eduardo Daza Ltda .....	50
Tabla 14. Balance General Pasivo y Patrimonio de Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	52
Tabla 15. Estado de Resultados de Casa Dental Eduardo Daza Ltda .....	55
Tabla 16. Indicadores Financieros de Casa Dental Eduardo Daza Ltda .....	57

## Lista de Figuras

Figura 1. Mitos de las empresas de familia.....	28
Figura 2. Ventajas y Desventajas de las empresas de familia.....	30
Figura 3. Perdurabilidad Empresarial.....	35
Figura 4. Evolución del número de empleados de Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	47
Figura 5. Evolución de la calificación del riesgo de Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	48
Figura 6. Masas patrimoniales Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	49
Figura 7. Composición del activo de Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	51
Figura 8. Composición del Pasivo y Patrimonio de Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	53
Figura 9. Indicadores financieros de Casa Dental Eduardo Daza Ltda.....	58

## Resumen

Este trabajo presenta un estudio de caso de perdurabilidad empresarial de la empresa Casa Dental Eduardo Daza Ltda, que como Empresa de Familia, desafía la tendencia de su desaparición a partir de la tercera generación, como lo han hecho la mayoría de empresas de esta naturaleza a nivel mundial. En primera instancia se contextualiza y caracteriza las empresas de familia a nivel mundial a partir de una revisión de la literatura existente, para poder consolidar un marco referencial que permite una aproximación al estado del arte en el ámbito corporativo de empresas de naturaleza familiar, para luego analizar su dinámica actual en la economía colombiana, en un enfoque desde lo general a lo particular. Posteriormente se presenta las características que demarcan el éxito de las empresas de familia, su gestión y gobernabilidad, el protocolo de traspaso y el direccionamiento estratégico hacia la innovación como sinónimo que garantiza la perdurabilidad en el tiempo. Después de esta contextualización, se presenta las particularidades desde un contexto histórico de la empresa Casa Dental Eduardo Daza Ltda, sus vicisitudes corporativas, su decadencia y renacer, hasta convertirse en un caso de éxito empresarial a nivel de empresa de familia, sustentando en su comportamiento económico financiero en los últimos tres años, para poder definir sus particularidades, tendencias y prospectiva en el inmediato futuro. Se concluye que las empresas de familia como forma más antigua de organización empresarial, tienen un amplio reconocimiento como un actor importante y diferenciador de la economía mundial, pues el aparato productivos de muchos países desarrollados y en vías de desarrollo se soporta en empresas de familia. La evidencia empírica señala dos características distintivas de las empresas de familia: 1) en casi todos los países estas empresas tienen una alta participación en la creación de riqueza; y 2) tienen una alta probabilidad de desaparecer. En todas las economías, en mayor o menor grado, conviven estos dos fenómenos tan significativos: su importancia económica y su vulnerabilidad

**Palabras clave:** Empresas de Familia, Innovación, Perdurabilidad.

## **Abstract**

This research paper contains a case study of corporate sustainability of the company Casa Dental Eduardo Daza Ltda, which as family company, challenges his disappearance tendency from the third generation, as it has been done by the majority of enterprises of this nature across the world. Firstly, family businesses are contextualized and characterized at a global level from an analytical review of existing literature, to build a frame of reference that fosters an approximation to the family companies' antecedents at a corporate level to then analyze the current dynamics in the Colombian economy, based on an inductive approach. It is later introduced the characteristics that mark the success of family businesses, management and governance, the handover protocol and a strategic guidance towards innovation as synonyms which guarantee tenably over time. After this contextualization, it is introduced from the particular historical context of Casa Dental Eduardo Daza-Ltda, their corporate vicissitudes, decline and rebirth into a successful business case in terms of family business, supported on their financial and economic behavior in the last three years in order to define their characteristics, trends and prospects in the immediate future. We concluded that family businesses, as the oldest business organization form, are widely recognized as an important and distinctive player in the global economy, as the productive apparatus of many developed and developing countries. Empirical evidence points to two distinctive features of family businesses: in most countries these companies have a high participation in wealth creation and they also have a high probability of extinction. In all economies, greater or lesser extent, these two significant events coexist: its economic importance and vulnerability.

**Keywords:** Business Family, Innovation, Perdurability.



## 1. Introducción

### 1.1. Planteamiento del problema

Las Empresas de Familia constituyen un actor clave de la economía mundial. Su contribución al PIB de los países donde registran presencia corporativa, la generación de empleo y la estabilidad social y económica de los países ha despertado recientemente el interés de gobiernos, academia y otras empresas en torno a dos preguntas fundamentales: ¿cuáles son las cualidades o ventajas competitivas que subyacen a este desempeño superior?, y ¿cuáles los elementos de su configuración que coadyuvan a su sostenibilidad? Los subsistemas familia y empresa se basan en una serie de principios esencialmente distintos que han de complementarse y reforzarse mutuamente para contribuir a la mejora de la competitividad de la Empresa de Familia, suelen tener una mayor preocupación con valores altruistas y el crecimiento y desarrollo de sus integrantes (miembros y no-miembros de la familia), mientras el lado del negocio está más preocupado con la supervivencia y la obtención de beneficios. Estas diferencias hacen que las actividades y procesos que son esenciales al desarrollo de los recursos y capacidades de uno y otro, sean también cualitativamente distintos. Sin embargo, las estadísticas presentan que la gran mayoría de las empresas familiares están destinadas al fracaso y que no logran ir más allá de la tercera generación (Ruiz, 2008).

Esto no ocurre solo en Latinoamérica, sino en todo el mundo. Sin embargo, ese pequeño porcentaje que sí logra sobrevivir y avanzar saludablemente a través de las generaciones ha enseñado el camino de la superación de dificultades. Las empresas familiares cuentan con muchas ventajas, pero también suelen incurrir en muchos errores que se transforman en sus desventajas. Si logran enfatizar sus fortalezas en el tiempo y, simultáneamente, trabajar con seriedad para reducir sus debilidades, pueden dar el gran salto hacia adelante (Martínez, 2011).

Para el caso colombiano, las Empresas de Familia representan un porcentaje significativo 90% del aparato productivo (Martínez, 2011), existen muchos casos exitosos de perdurabilidad empresarial, entre los cuales está la Casa Dental Eduardo Daza Ltda, una Empresa de Familia que ha tenido muchos altibajos a lo largo de su historia, pero que gracias a sus procesos de

innovación y gestión estratégica, ha logrado convertirse en una firma de perdurabilidad empresarial, cuyo caso es objeto de estudio para este investigación.

## 1.2. Justificación

Las Empresas de familia es un tema poco abordado en Colombia desde una perspectiva de investigación académica, lo cual es un permanente desafío para los profesionales que tienen la motivación de analizar, comprender y hacer un aporte significativo a la generación de nuevo conocimiento sobre un tema de importancia en el campo de la gestión y administración corporativa (UNAL, 2011).

La academia en particular está llamada a dar respuestas permanentes a la problemática que afectan a la empresa de familiar, como son la poca perdurabilidad en la medida de su maduración, delegación y relevo generacional de sus socios o herederos.

Dada la cercanía con algunos miembros de la empresa de Casa Dental Eduardo Daza Ltda, fue motivo para seleccionar este tema dada la necesidad de ahondar las particularidades y connotaciones de un caso exitoso que merece ser analizado para derivar conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones o referentes hacia la configuración de una política pública en pro del favorecimiento hacia la consolidación de una tipología de empresas que contribuyen significativamente a la generación de riqueza y empleo en muchos sectores claves de la economía.

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general

Analizar La Casa Dental Eduardo Daza como un estudio de caso de perdurabilidad de Empresas de Familia.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Contextualizar las empresas de familia a nivel internacional, sus particularidades e importancia en la economía de los países.
- Analizar las particularidades de las Empresas de Familia existentes en Colombia, su importancia y características más relevantes como marco referencial y casos de éxito que han logrado consolidarse en sectores claves de la economía del país
- Analizar la Empresa de Familia Empresa de Familia Casa Dental Eduardo Daza Ltda a través de su comportamiento económico e indicadores de financieros de sostenibilidad.

### 1.4. Alcance y vinculación de este proyecto con una línea de investigación

El presente estudio desde el planteamiento de su problema, la sistemática de la evolución de la Casa Dental Eduardo Daza Ltda y los antecedentes encontrados en la perdurabilidad de las empresas familiares, lo vinculan con la línea de estrategia desarrollada por la Escuela de Administración de la Universidad del Rosario.

Lo anterior obedece a la información encontrada en la historia de la Casa Dental Eduardo Daza Ltda, que ejemplifica los modelos y herramientas que contribuyen no solo al avance académico sino también a la mejora en la competitividad de las empresas. Contando con que el propósito principal de la línea es la generación de conocimiento en torno a la consecución de desempeños superiores en las organizaciones, las alianzas estratégicas, los *clusters* y otras formas de cooperación entre organizaciones (Grueso, 2016).

## 2. Fundamentación teórica y conceptual

Para poder abordar sobre las empresas de familia en el contexto global, es importante comprender las particularidades que actualmente se dan en el mundo globalizado, donde la internacionalización del capital, el desarrollo espacial de las empresas multinacionales, la desregulación económica derivada de los diferentes tratados y acuerdos comerciales entre países, la creación de nuevos espacios económicos regionales, el desarrollo de las tecnologías de información y la comunicación así como del transporte interoceánico, la integración física de los mercados, las alianzas estratégicas de las grandes empresas nacionales y multinacionales, la homogenización de los mercados al eliminarse barreras de tipo arancelario y para arancelario, la obsolescencia planificada que hace reducir el ciclo vida de los productos, el comercio electrónico, las economías de escala, son algunos de los fenómenos que han marcado nuevos rumbos para las organizaciones y particularmente para las llamadas empresas de familia (Ruiz, 2008).

### 2.1 La importancia de las empresas de familiar en el contexto internacional

La empresa familiar es probablemente la forma más antigua de organización empresarial, y hoy es reconocida como un actor importante y diferenciador de la economía mundial. Estudios recientes sitúan en torno al 70% el porcentaje de negocios de propiedad familiar– sólo en Estados Unidos generan más de la mitad del PIB y dos terceras partes del empleo (Ruiz, 2008). Desde una perspectiva macro, hay quien atribuye este creciente protagonismo de la empresa familiar, en la vida económica y social de los países, a la inhabilidad del sector formal de la economía a crear nuevos puestos de trabajo (Ruiz, 2008).

Las Empresas de Familia tienen una gran importancia en el contexto mundial, tanto en países desarrollados como en países en vía de desarrollo (Daza, 2015). En Italia, el 99% de las sociedades son empresas de familia, en los Estados Unidos el 98%, en Brasil el 92%, en Gran Bretaña el 76%, en España el 71% y en Colombia representan más de las dos terceras partes de las empresas legalmente registradas (Folle, 2014). Sin embargo, una característica contradictoria de las empresas de familia, es su índice de mortandad (Martínez, 2011). Estudios realizados por

Leach (1990), en Gran Bretaña, y Brieri (1991), en Francia, muestran que el promedio de vida esperado de estas empresas es la mitad del promedio que se alcanza en las empresas que no son de familia. “En los Estados Unidos la vida promedio de una Empresa de Familia es de 24 años; el 30% sobrevive a la segunda generación, el 10% a la tercera y el 3% a la cuarta” (Urrea, 2006, pág. 23).

A nivel mundial la participación en la economía de este tipo de compañías también es muy amplia, en este sentido se anota como muchas empresas de familia surgieron y se fortalecieron en el mercado, tales como la industria automovilística francesa Peugeot, que comenzó produciendo variados objetos, luego se convirtió en fábrica de bicicletas y posteriormente se transformó en la famosa empresa de autos; Renault, que se convirtió en una industria automotriz gracias al apoyo familiar traducido en capital que obtuvo Louis Renault; Siemens que nació de diez hermanos que provenían de una familia labriega en Hannover, Alemania (Guimeno, 1999), así como otras de mucho reconocimiento, pero que comenzaron como un pequeño negocio de familia, entre ellas la Ford, Samsung, Levis, Wal Mart, Michelín, Sears, Carulla, el conglomerado de Carlos Slim, cuyos hijos se encuentran al frente de sus compañías, son apenas algunos de los casos más exitosos de empresas de familia en el mundo de los negocios (Press, 2011).

En la Unión Europea existen 17 millones de empresas familiares, que representan más del 60% del total de empresas, empleando a 100 millones de personas (Pardo & Felce, 2012). El 25% de las empresas que ocupan los 100 primeros lugares son de naturaleza familiar. En España, el número estimado de empresas familiares es de 2,5 millones, lo cual representa el 65% del total de empresas (Gámez, 2008). Contribuyen con el 65% del PIB, generan el 60% del empleo privado, empleando a más de 9,5 millones de personas, y llevan a cabo el 60% de las exportaciones totales. En Gran Bretaña, de las 8.000 empresas más grandes, el 76% son empresas familiares (Hernández, 2007, pág. 14).

En Estados Unidos, se estima que al menos 90% de las empresas son familiares, generan más del 50% del PIB y emplean el 69% de la fuerza de trabajo, mientras que le corresponde el 50% de los salarios totales pagados. Representan el 35% de las 500 empresas reseñadas anualmente en la Revista Fortune. Estimaciones conservadoras sostienen que puede haber 1,7

millones de empresas familiares, excluyendo a las firmas unipersonales (Hernández, 2007, pág. 3).

En Australia, las empresas familiares representan el 83% de todas las empresas privadas y emplean más del 50% de la fuerza de trabajo. En México, se estima que el 90% de las empresas establecidas están bajo el control y propiedad de una familia (Centro de Empresas Familiares, 2003). En Colombia, según información de la Superintendencia de Sociedades, el 68% de las empresas son familiares. En otros países como Portugal, Suiza, Suecia e Italia, las empresas familiares representan el 70%, 85%, más del 90% y más del 95% respectivamente, del total de empresas (Hernández, 2007, pág. 7).

La Tabla 1 muestra las 10 mayores empresas controladas por familias en el mundo dentro de diferentes países como Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, India, España y Francia, entre otros. Los sectores económicos que son controlados por estas 10 mayores empresas de familia, son los más estratégicos, el sector petrolero y gas, sector de automóviles, acero, banca, *commodities*, conglomerado.

Tabla 1. Las Diez mayores Empresas controladas por familias en el mundo

<b>Empresa</b>	<b>Familia</b> (1)	<b>Ventas</b> (2)	<b>Empleados</b> (3)	<b>Año</b> (4)	<b>Sector</b>	<b>País</b>
Walmart Stores*	Walton	379	2,100	1962	Retail	EE.UU.
Toyota Motor Corp*	Toyoda	262	316	1937	Automóviles	Japón
Ford Motor Co.*	Ford	172	246	1903	Automóviles	EE.UU.
Koch Industries	Koch	110	80	1918	Petróleo y gas	EE.UU.
Samsung Group	Lee	105	263	1938	Conglomerado	Corea del Sur
Arcelor-Mittal*	Mittal	105	320	2006 (5)	Acero	India, Luxemburgo
Banco Santander*	Botín	89	130	1857	Banca	España
PSA Peugeot Citroën*	Peugeot	89	212	1976 (5)	Automóviles	Francia
Cargill Inc.	Cargill / Mac Millan	88	158	1865	Commodities	EE.UU.
SK Group	Chey	88	30	1953	Conglomerado	Corea del Sur

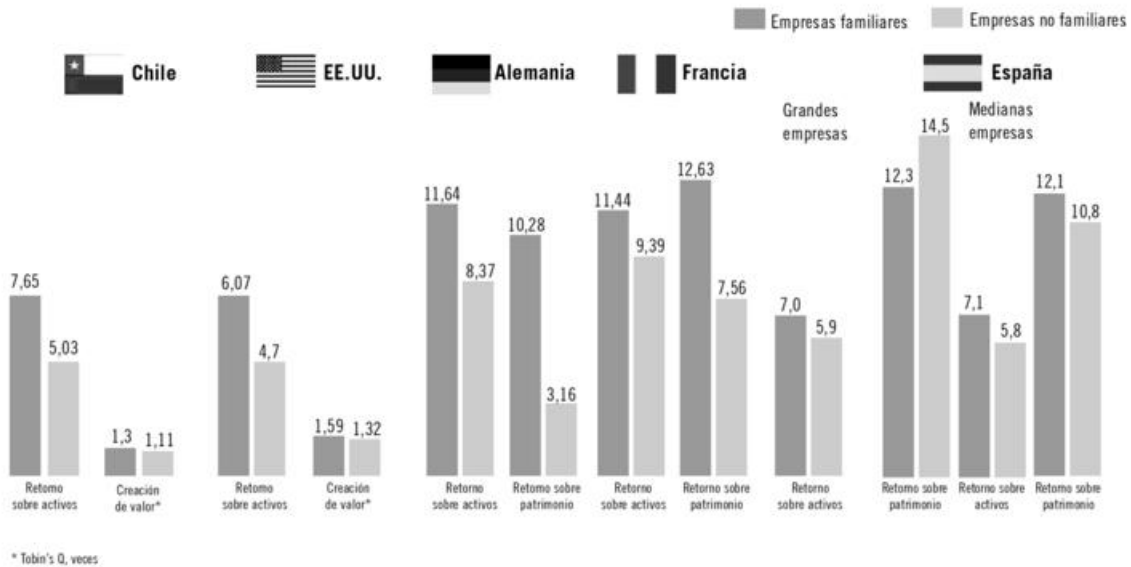
\* Cotizan en Bolsa; (1) Familia controladora; (2) Ventas en billones de dólares en 2007 y 2008; (3) Número de empleados en miles; (4) Año de fundación de la empresa; (5) Año en que se concretó la fusión de las dos empresas.

Fuente: Pearl, Jayne A. & Kristie, Leah: "The World's Largest Family Businesses". En *Family Business Magazine*, 2008.

Fuente: tomado de (Martínez, 2011, pág. 19).

La importancia y éxito de las Empresas de Familia en comparación con las empresas no familiares tiene una significancia muy importante en varios países como casos de éxito, así por ejemplo el retorno sobre los activos y la creación de valor de las empresas de familia en Chile es mayor en las mismas variables con respecto a las empresas no familiares. Igual situación se presenta en países como Estados Unidos, Alemania, Francia, España, donde el retorno sobre los activos y la creación de valor, las empresas de familia superan a las empresas no familiares. En el gráfico 1 está el comportamiento para cada uno de los países mencionados.

Gráfico 1 Comparación de Empresas Familiares y Empresas no Familiares



Fuente: Tomado de (Martínez, 2011, pág. 74)

En la Tabla 2 se presentan algunas grandes empresas familiares en el mundo, los porcentajes de empresas familiares en distintos países tales como Brasil, España, Francia, Estados Unidos, Alemania, Suecia, Chile, Australia, Italia, Reino Unido y Argentina. Igualmente algunas de las más significativas en el contexto global, los ingresos de millones de euros que genera, la cantidad de empleados que tienen y a su vez la cantidad de países en los cuales tienen representación.



Tabla 2. Grandes empresas familiares en el mundo

Tabla nº 1 <sup>4</sup>		Tabla nº 2			
<b>La columna vertebral de la economía mundial: Porcentaje de empresas familiares en distintos países</b>		<b>Grandes empresas familiares en el mundo</b>			
		<b>Marca</b>	<b>Ingresos 2011 (en euros)</b>	<b>Cantidad de empleados</b>	<b>Cantidad de países</b>
Brasil	90%	BMW	68 800 millones	100 306	150
España	85%	Wal Mart	421 800 millones	2 200 000	27
Francia	83%	Ikea	24 700 millones	131 000	41
Estados Unidos	96%	LVMH (Louis Vuitton, Dior)	23 600 millones	100 000	50
Alemania	79%	PPP (Gucci, Yves Saint Laurent)	12 200 millones	38 374	58
Suecia	79%	Inditex (Zara)	12 500 millones	100 138	77
Chile	75%	Fiat (Fiat, Ferrari)	59 600 millones	197 021	110
Australia	75%	L'Oreal	20 300 millones	68 900	130
Italia	73%				
Reino Unido	65%				
Argentina	65%				

4. Fuente: Tapies, J. : "Empresa familiar: Un enfoque multidisciplinar", *Universia Business Review* no. 32, fourth quarter 2011.

Fuente: memorias anuales y web de las empresas

Fuente: Tomado de (Lloret, 2012, pág. 2)

A pesar de su gran importancia en la economía de casi todos los países, en Latinoamérica, particularmente en Colombia, el tema de las empresas de familia ha sido poco investigado. Las empresas de familia es la forma predominante de organización empresarial en muchos países. No obstante, se trata de un mundo relativamente desconocido. Si bien han existido desde siempre, solo en los últimos años se les ha prestado atención en el ambiente académico. Las empresas familiares constituyen la esencia de la economía de mercado. Donde hay lugar para la iniciativa y la propiedad privada, hay empresas familiares. No se necesitan políticas públicas para estimular su formación: la naturaleza humana las hace surgir espontáneamente (Schlemenson, 2013).

## 2.2 ¿Qué son las empresas de familia?

Dado que el tema central de este estudio de caso son las empresas de familia, para contextualizar su significado, importancia en el mundo, en Colombia hasta llegar al estudio de

caso propuesto, es importante definir sus características, sus particularidades y su diferenciación frente a otras empresas no familiares.

Si bien hay muchas definiciones posibles, casi todas ellas incluyen tres características básicas, tal como se muestra continuación en la Tabla 3.

Tabla 3. Características básicas de las Empresas de Familia

La primera es que su propiedad es controlada por una familia. Por razones de privacidad en el manejo de la empresa, o por desinterés en la apertura a otros socios o al mercado accionario, en la inmensa mayoría de las empresas familiares –que, por lo general, son pymes– la familia fundadora posee entre el 80 y el 100% de la propiedad.

La segunda característica es que los negocios son dirigidos por algunos miembros de la familia, casi siempre los dueños o sus hijos. Sin embargo, a medida que crecen, esto suele dejar de ser así, pues dichos miembros pasan a la Dirección, donde ocupan un rol de supervisión y gobierno estratégico de la empresa, y dejan la gerencia en manos de profesionales no familiares.

La tercera característica, que no se encuentra mencionada con frecuencia en la bibliografía sobre el tema, es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Fuente: Tomado de (Martínez, 2010, pág. 18).

Otras características distintivas de las empresas de familia, corresponden a su importancia la generación de riqueza, pero también a su alta probabilidad de desaparecer, están siempre presentes en una situación económica entre su importancia económica y su vulnerabilidad

La evidencia empírica señala dos características distintivas de las empresas de familia: (1) en casi todos los países estas empresas tienen una altísima participación en la creación de riqueza; y (2) tienen una altísima probabilidad de desaparecer. En todas las economías, en mayor o menor grado, conviven estos dos fenómenos tan significativos: su importancia económica y su vulnerabilidad

En sentido amplio, una Empresa de Familia es una organización conducida y controlada por uno o más miembros de una familia. Las empresas familiares son la conjunción de tres subsistemas: familia, propiedad y control (Martínez, 2010). En su nacimiento, estos tres subsistemas están completamente superpuestos. El gran desafío de la evolución de la empresa familiar consiste, precisamente, en separarlos. No todas las empresas de familia son pequeñas o medianas; existen empresas de familia muy grandes y evolucionadas que han atravesado

desarrollos complejos y perdurables a lo largo del tiempo. Un ejemplo notable es la cerealera Cargill, quizás la Empresa de Familia más grande del mundo; otro, la fábrica de armas Beretta, que perdura como empresa controlada por una familia luego de quince generaciones (Barugel, 2008).

Una visión rápida de las características que posee la empresa familiar, indica que ésta generalmente se presenta como autoritaria, centralizada, con falta de confianza y delegación, con falta de planificación, y con una alta dependencia del poder del fundador derivada de su centralización (Ruiz, 2008).

### 2.3 Ventajas y desventajas de las Empresas de Familia

A fin de contextualizar la importancia de las empresas de familia, se hace necesario identificar cuáles son sus ventajas y desventajas que hoy en día se les ha asignado por los diferentes estudios e investigaciones que sobre el particular existen en el contexto internacional.

Las empresas de familia por su naturaleza, se pueden identificar ventajas y desventajas, lo cual le da ciertas características muy particulares que las diferencian de las empresas no familiares. A continuación se relacionan las principales ventajas con respecto a las empresas no familiares, a fin de completar su caracterización diferencial en la Tabla 4.

Tabla 4. Ventajas y desventajas de las Empresas de Familia

VENTAJAS RESPECTO DE LAS EMPRESAS NO FAMILIARES
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Una visión de más largo plazo, mayor unidad de objetivos entre los accionistas</li> <li>– Mayor velocidad de decisión</li> <li>– Una cultura empresarial bien definida, fuerte y compartida</li> <li>– Mayor dedicación a la empresa, voluntad de sacrificio personal y menor rotación de sus principales ejecutivos y altos funcionarios</li> <li>– Menores costos de agencia.</li> </ul>
DESVENTAJAS O PUNTOS DEBILES RESPECTO DE LAS EMPRESAS NO FAMILIARES
<ul style="list-style-type: none"> <li>– La superposición de los roles empresariales y familiares; la falta de planificación de la sucesión;</li> </ul>

- El “nepotismo”
- El exceso de desconfianza, control y secreto
- La gran resistencia al cambio y a la profesionalización
- La falta de una mentalidad orientada a los resultados y a la creación de riqueza
- Los liderazgos largos
- Los problemas organizativos donde se vulnera el principio de “unidad de mando”
- La dificultad para atraer y mantener talentos
- El estancamiento estratégico y falta de planificación
- Una tasa de reinversión insuficiente

Fuente: Tomado de (Barugel, 2008, pág. 45) .

La anterior caracterización de las empresas de familia, tener en cuenta sus ventajas y desventajas, hacen parte de los factores de éxito, así como de la vulnerabilidad que tienen las empresas de familia como uno de los principales desafíos permanentes que deben afrontar en la medida del relevo generacional a partir de su fundador

Ahora bien, las empresas de familia desde el momento de su fundación hasta su extinción según relevo generacional, atraviesan diferentes fases o etapas muy diferenciadas, la etapa fundacional, la etapa de la organización funcional, la etapa de la delegación y, finalmente, la etapa de la coordinación o el holding. Para comprender las características de cada una de las etapas o fases evolutivas de la empresa de familia, el siguiente esquema muestra claramente las particularidades en términos generales que tiene cada fase durante el ciclo de vida de la Empresa de Familia en la Tabla 5.

Tabla 5. Etapas de la Empresa de Familia

ETAPA FUNDACIONAL
<p><i>La primera etapa</i>, la fundacional, es la etapa más creativa, donde se vivencia el entusiasmo y la dedicación personal. Se produce un gran crecimiento y se forman los cimientos de la cultura de la organización. La estructura es un “sistema solar”, es decir, todos los funcionarios interactúan directamente con el fundador, que coordina y procesa eficazmente la información. La caja de la familia y la de la empresa se confunden en una sola, es decir, cuando la empresa necesita fondos el fundador los aporta y cuando existe un excedente de caja es posible que la familia eleve su consumo. La crisis de liderazgo comienza cuando la empresa crece y el líder no puede interactuar con todos sus subordinados. La estructura de “sistema solar” empieza a perder eficiencia y nace la necesidad de organizarse según nuevos parámetros. El fundador busca en</p>

quien delegar y comienza a establecerse un organigrama funcional e informal
<b>ETAPA DE LA ORGANIZACIÓN FUNCIONAL</b>
<i>En la segunda etapa, la de la organización funcional, la estructura de “sistema solar” hace crisis y está agotada. La complejidad creciente de la organización demanda la especialización y la consecuente organización por funciones. El principio de unidad de mando se vulnera sistemáticamente, pues el fundador continúa con su rutina de pedir informes a todos los niveles de la organización. Surge la necesidad de compartir información, al principio solo histórica, operativa, y de corto plazo.</i>
<b>ETAPA DE LA DELEGACION</b>
<i>En la tercera etapa, la de la delegación, la estructura funcional se ha consolidado y se respeta el principio de unidad de mando. Los gerentes tienen autoridad y control de sus áreas de responsabilidad. La medición de resultados es habitual y compartida. Funciona un directorio y se avanza hacia la información prospectiva. Finalmente, se logra separar la caja de la empresa de la caja de la familia. Se desarrollan con más fuerza los problemas de agencia y control.</i>
<b>ETAPA DE LA COORDINACIÓN O EL HOLDING</b>
<i>En la cuarta etapa, finalmente, una vez superada una crisis de control, la organización entra en un período de coordinación, o holding, donde es posible distinguir entre decisiones de gerenciamiento y decisiones de control.</i>

Fuente: Adaptado de (Barugel, 2008, pág. 80).

## 2.4 El desafío de las Empresas de Familia

Las empresas de familia en cualquier contexto, están sometidas a un desafío permanente especialmente en lo concerniente a la transmisión del mando de acuerdo al relevo generacional, pocas son las que realmente tienen éxito, esta característica ha sido evidenciada en diferentes estudios que se relacionan a continuación (Barugel, 2008).

Uno de los principales problemas que afronta las empresas de familia, es la transmisión de mando después de la tercera fase, es decir, después de las etapas de creación y crecimiento, la transmisión es la tercera fase crucial en el ciclo de vida de las empresas. En la Unión Europea, más de cinco millones de empresas —es decir, un 30% de las existentes— tendrán que afrontar el problema de la transmisión durante los próximos años. Según las previsiones, aproximadamente un 30% de estas empresas —o sea, 1,5 millones— desaparecerán debido a que la transmisión no se ha preparado correctamente. Una cuantificación ya clásica sobre la tasa de supervivencia de las empresas familiares en Estados Unidos 2 o 3 de cada 10 son las que sobreviven a la segunda generación, y solamente un 10% llegan a la tercera generación. En

España, se ha cuantificado en un 25% las empresas que han pasado por un cambio generacional, en un 8% las que han pasado por dos, y en un 1% las que han pasado por tres (Guinjoan & Llauradó, 2007).

Más recientemente, en una encuesta realizada en Estados Unidos contestada por 3.333 empresas familiares, con relación a la antigüedad de la empresa se obtuvieron unos resultados coherentes con los anteriores, en especial por lo que se refiere a las empresas de tercera y posteriores generaciones, tal como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6. Generación familiar al frente de la empresa

Generación familiar al frente de la empresa	% de empresas
Fundador	31,1%
Segunda Generación	41,0%
Tercera Generación	17,6%
Cuarta generación y posteriores	4,3%

Fuente: tomado de (Guinjoan & Llauradó, 2007, pág. 9)

Las anteriores cifras ponen en evidencia un alto nivel de desaparición de empresas familiares a medida que aumenta el número de generaciones que figuran al frente de las mismas. La alta vulnerabilidad de las empresas de familia en la medida que avanzan las diferentes generaciones, constituye uno de los principales desafíos de esta modalidad de empresa.

Diversas investigaciones en distintas partes del mundo concluyen que aproximadamente solo un tercio de las empresas familiares sobrevive hasta la segunda generación, y menos del 15 % llega exitosamente hasta la tercera. En todos los casos, los problemas de negocio afectan a la familia y los problemas de familia afectan a la empresa familiar. La evidencia indica que la falta de visión compartida y las dificultades en el relacionamiento son algunos de los motivos más importantes a la hora de explicar la baja tasa de supervivencia de estas empresas. Lo que se nota entonces es que los desafíos más críticos que tienen las familias propietarias de empresas están más vinculados a los temas familiares, que a los temas del negocio en sí (Folle, 2014).

## 2.5 Situaciones de confusión en las empresas de familia

Siguiendo con la caracterización de las empresas de familia, a continuación se presentan algunos rasgos característicos en cuanto a confusiones que se presentan entre la propiedad y la

capacidad de dirigir, entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa, entre los flujos económicos propios y los de la actividad empresarial, así como la confusión entre el nivel de gobierno y el nivel ejecutivo de la misma. Estos rasgos característicos de confusión se presentan en la Tabla 7

Tabla 7. Situaciones de confusión en la empresa de familia

<p>– Confusión entre propiedad y capacidad de dirigir. Es común que el fundador de una empresa familiar quiera poner en un puesto de relevancia a sus hijos en la empresa.</p>
<p>– Confusión entre los vínculos que ligan a una familia y los vínculos que unen a quienes forman una empresa. En las empresas familiares resulta difícil “cambiar de rol”. Muchas veces el padre cumple dos roles: en la familia el de padre, y en la empresa el de jefe. Estos roles son simultáneos y “full life”, es decir que se suelen ejercer hasta los domingos en el almuerzo familiar.</p>
<p>– Confusión entre los flujos económicos propios y los de la actividad empresarial. Esto es muy común en las empresas familiares de primera generación, donde “todo es del fundador” y el fundador vive para la empresa, con lo cual la cuenta corriente bancaria del fundador y la de la empresa frecuentemente es la misma. Cuando la empresa familiar pasa a la siguiente generación la historia ya no es igual. Hay sucesores que entienden que determinados gastos o gustos del fundador tienen poco que ver con el giro actual de la empresa y quieren eliminarlos, pero otros sucesores no opinan igual y no quieren cambiar nada.</p>
<p>– Confusión entre el nivel de gobierno y el nivel ejecutivo. Las decisiones de gobierno son las que debería tomar el directorio y normalmente están asociadas con el mediano y largo plazo: la selección de los cuadros gerenciales, el seguimiento periódico de su gestión, la discusión sobre la estrategia, las decisiones de capitalización, inversión o dividendos. En cambio, las de nivel ejecutivo están asociadas a la gestión o ejecución de las decisiones tomadas a nivel del directorio</p>

Fuente: Tomado de (Pardo & Felce, 2012, pág. 15)

## 2.6 Patrones de la cultura de empresas de familia

Con respecto a los patrones identificados como patrones de cultura de empresas de familia, caracterizan tres grupos muy definidos: la familia patriarca, la familia colaboradora y la familia conflictiva. A continuación la Tabla 8 presenta su caracterización, lo cual permite realizar diferenciaciones, sin embargo, cabe señalar que la Empresa de Familia también corresponde a la cultura del respectivo país donde está asentada.

Se pueden distinguir tres patrones de la cultura de una familia, que afectan al normal desarrollo del negocio como se aprecia en la Tabla 8

Tabla 8. Patrones de la cultura de Empresa de familia

– <i>La familia patriarca:</i> el padre es la principal figura de autoridad y todos los demás miembros de la familia obedecen sus órdenes. Además, éste suele ser bastante reacio a compartir responsabilidades e información y existe poco contacto con sus descendientes.
– <i>La familia colaboradora:</i> en este caso el fundador confía en su familia, existiendo un mayor reparto de poder entre todos los miembros familiares. Así, prevalece una mayor motivación a la hora de fijar objetivos y valores empresariales, esforzándose para trabajar de manera agregada en el conjunto de la firma.
– <i>La familia conflictiva:</i> cada miembro familiar, individualmente, desarrolla sus propios objetivos y suele desconfiar el uno del otro, caracterizándose, además, por unas relaciones siempre en conflicto.
–

Fuente: Adaptado de (Ruiz, 2008, pág. 11)

Las empresas de familia están caracterizadas porque sus formas de gobierno están marcadas por ambivalencias entre polos opuestos como lo señala la Tabla 9 , donde se muestra algunos rasgos denominados polo positivo, como aquellas empresas de familia caracterizadas por un elevado compromiso, identidad de la cultura corporativa con los valores familiares, continuidad y visión de largo plazo, frente a otras de polo negativo donde se caracterizan por, una lealtad ciega, miopía estratégica, decisiones estratégicas basadas en criterios emocionales, etc. la siguiente tabla muestra de manera comparativa las ambivalencias de las empresas de familia, caracterizando aquellas de polo positivo versus aquellas de polo negativo. La Tabla 9 presenta las ambivalencias de la empresa de familia:



Tabla 9. Ambivalencia de las Empresas de Familia

<b>Polo positivo</b>	<b>Polo negativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Elevado compromiso y dedicación; Lealtad</li> <li>+ Identidad de la cultura corporativa con los valores familiares</li> <li>+ Continuidad y visión de largo plazo</li> <li>+ Memoria institucional</li> <li>+ Foco estratégico (<i>core business</i>)</li> <li>+ Agilidad de la toma de decisiones</li> <li>+ Capital para inversión</li> <li>+ Responsabilidad social (altruismo)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Lealtad ciega</li> <li>– <i>Lock-in</i>; Resistencia al cambio</li> <li>– Miopía estratégica (<i>tunnel vision</i>)</li> <li>– Decisiones estratégicas basadas en criterios emocionales</li> <li>– Impulsividad; Predominio de la táctica sobre la estrategia</li> </ul>
+ <i>Nepotismo</i>	– <i>Nepotismo</i>

Fuente: Tomado de (Ruiz, 2008, pág. 34)

## 2.7 Otros desafíos de las Empresas de Familia

Como ya se ha descrito anteriormente, las diversas características y particularidades que tienen las empresas de familia, entre otros desafíos que enfrentan corresponde al patrimonio, por cuanto representa uno de los cuellos de botella cuando de manejo patrimonial se por la falta de claridad entre el patrimonio corporativo y el de familia. Por el carácter de confidencialidad que tiene dentro de la empresa y de la familia, el patrimonio es uno de los aspectos más difíciles de abordar en las empresas familiares.

El proceso de sucesión y sensación de inmunidad, corresponde a otros de los desafíos permanentes que enfrentan las empresas de familia dada la resistencia del fundador o líder para la transición sin traumatismos y que garantice la perdurabilidad en el futuro para las siguientes generaciones. El problema radica en las innumerables contradicciones y roces que naturalmente se producen cuando la familia y la empresa están encerradas en esa unidad que significa la empresa familiar y se cae en algunas de las trampas mencionadas anteriormente (Candal, 2009).

El siguiente desafío que enfrenta las empresas de familia corresponde a su estructura organizacional, la cual se caracteriza por ser una estructura rígida y unipersonal, a veces

organizada profesionalmente y con jerarquías sólidas, que en determinados momentos puede facilitar o entorpecer un proceso de transición que representa una delicada fase de la vida de la empresa (Guinjoan & Llauradó, 2007). Sin el aporte de conocimientos y experiencia de terceros dentro de la empresa, ésta está más propensa a encerrarse en sí misma, a volverse inflexible y perder competitividad frente a los cambios en el mercado, a asumir tradiciones obsoletas como dogmas y a involucrar conflictos familiares de diversa índole en la vida de la empresa (Folle, 2014).

El proceso de traspaso generacional, ha sido siempre un desafío permanente por las características particulares que las sostienen. Son muy pocas las empresas familiares que superan la segunda generación, de ahí que la sucesión del negocio se imponga como uno de los problemas de dirección más importantes. Algunos datos nos corroboran esta importancia: solo el 30% de las empresas familiares, en la mayoría de países, pasan a la segunda generación; y la mayor parte de las empresas familiares tienen un ciclo de vida inferior a los 25 años, relacionado estrechamente con la dirección del fundador (Ruiz, 2008).

Continuando con los diferentes desafíos de las empresas de familia, a veces la falta de gobernabilidad mediante un modelo acorde a las nuevas tendencias de la economía y del mundo globalizado, constituye una barrera infranqueable que afecta la sostenibilidad y perdurabilidad, especialmente cuando se da el relevo generacional.

Este capítulo presentó una visión acerca de la importancia de las empresas de familia que hoy existen en el mundo, sus particularidades, sus ventajas, desventajas y los continuos desafíos que enfrentan, especialmente en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, donde la carencia de innovación para garantizar una perdurabilidad tras el relevo generacional, a veces repercute en la vulnerabilidad y la desaparición de las empresas de familia, rasgo distintivo en todos los contextos donde existen, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo.

## 2.8 La Empresa de Familia en el Contexto colombiano

En este capítulo se aborda las empresas de familia en el contexto colombiano para tener una visión de sus particularidades, su importancia por su contribución a la generación de riqueza

a la economía colombiana, su misión en la generación de empleo y su consolidación de algunos casos exitosos en determinados renglones enclaves del aparato productivo colombiano.

Las empresas denominadas de familia son aquellas que se encuentran manejadas por un grupo de personas que pertenecen a un mismo grupo familiar, pudiendo ser ésta grande, mediana o pequeña. Se define este tipo de empresas como (Ginebra, 2005):

- Un modo de emprender y de invertir
- Uno de los elementos de mayor eficiencia social
- Un gran motor de impulso para la economía de los países

De acuerdo a Gómez (2006), se describe una Empresa de Familia como aquella en la cual los miembros de una familia son poseedores de al menos el 50% de la propiedad, los cargos de dirección y manejo están a cargo de los miembros de la familia y además se presume a futuro un traslado de mando o propiedad a otro miembro de la misma familia ya sea por consanguinidad o afinidad. Este tipo de empresas surge generalmente como una manera de satisfacer necesidades de orden económico de los miembros de una familia y su líder gestor en la mayoría de los casos es uno de los padres o ambos (Gómez, 2006).

Para Gámez (2008), se define que la Empresa de Familia es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva. El autor también plantea que una Empresa de Familia es aquella donde el fundador o sus descendientes dirigen la empresa, tienen el control legal de las acciones con voto y cierta participación de la familia. Suponen también que el término Empresa de Familia es aquella en la que hay múltiples generaciones, la familia participa en la dirección y la propiedad, más de un familiar tiene responsabilidad en gestión y hay gran participación de la familia. (Gámez, 2008)

La Universidad Nacional de Colombia en estudio publicado acerca de los grupos económicos, hace referencia a que este tipo de empresas son muy importantes en la economía de todos los países, ya que gran porcentaje de los conglomerados han comenzado como empresas de familia y representan una parte muy significativa del total de empresas; en Italia su proporción es de 99%, en los Estados Unidos 98%, en Suiza 88%, en el Reino Unido 76%, en España 71%, en Portugal 70%, en Colombia 66% y en Chile 65%. (UNAL, 2011). La Figura 1 presenta los principales mitos de la Empresa de familia.

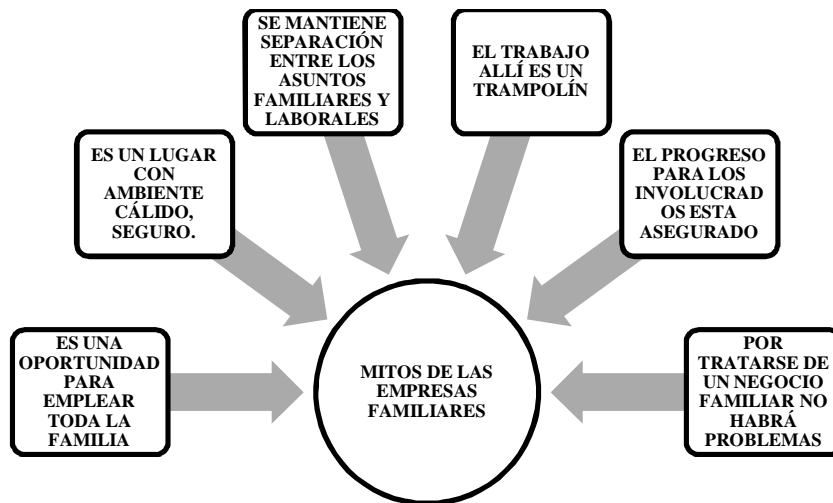


Figura 1. Mitos de las empresas de familia

Fuente: adaptado de Gámez (Gámez, 2008, pág. 4)

Aunque las empresas de origen familiar constituyen de por sí una unidad económica que en muchos casos es exitosa, en otros se constituye como una tabla de salvación para las personas más allegadas al círculo, en realidad estos negocios pueden llegar a ser muy prósperos cuando las personas comprometidas aportan trabajo con empeño, tesón, compromiso y responsabilidad, lo importante es no perder la visión del negocio, no utilizarlo como tabla de salvación para muchos miembros familiares que no pueden aportar y no pensar que el futuro de toda la familia está totalmente garantizado, dado que estos son mitos que pierden su validez cuando la empresa se enfrenta a la realidad del mundo comercial (Pérez, 2008).

Si bien en la mayoría de empresas de tipo familiar el control y cargos de dirección se encuentra a cargo de miembros de la familia, a medida que el nivel de operaciones de las empresas se amplía, éstas se convierten en fuente de trabajo para todo tipo de técnicos y profesionales, cuya labor aporta al crecimiento y organización de las mismas. No todas las empresas de origen familiar llegan a ser o son grandes compañías, el estudio de ANIF, así como el de la Universidad Nacional (2011), dan cuenta que un gran porcentaje de pymes en Colombia son empresas de familia pymes; en este sentido el Estudio publicado por Cámara de Comercio de Bogotá (2014), señala que Colombia muestra una actividad económica apoyada en empresas de escala económica en crecimiento, donde las pymes, sumadas a las microempresas, representan el noventa por ciento del conjunto empresarial del país y generan el setenta y tres por ciento del

empleo nacional y el cincuenta y tres por ciento de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios. De este grupo, el 70% son sociedades de familia, las cuales en su gran mayoría han tenido o tendrán que afrontar aspectos propios de su dinámica, como la sucesión del mando, el relevo generacional y sobre todo la transición y evolución estratégica hacia un entorno cada vez más competitivo. Su origen surge como una solución laboral para miembros de una misma familia y otros familiares se apoyan en la idea emprendedora generalmente de alguno de sus integrantes; en ocasiones aportan capital, en otro capital y otro trabajo y en algunas solamente aportan su trabajo (CCB, 2014, pág. 8).

Los ejemplos para citar a nivel colombiano son muchos, algunas de las empresas más conocidas son Coltejer, Grupo editorial El Tiempo, Grupo CBC –Cali Mio, Brasa Roja y Cali Vea-, Pastelerías Milano, Grupo Bolívar, Carvajal S.A., Valores Bavaria, Organización Luis Carlos Sarmiento Ángulo, Organización Ardila Lülle, Grupo Mayagüez, Imusa, Industrias Ramo, entre éstas se encuentra una que ha participado desde hace muchos años en la economía colombiana: la organización Corona. Esta empresa nace hacia 1881 de la mano de Victoriano Restrepo, con el nombre de Cerámica Antioqueña, la empresa se dedicó en un comienzo a la fabricación de vajillas y vidrios de porcelana. Hacia 1935, la empresa se dedica únicamente a la producción de vajillas y pasa a manos de Gabriel Echavarría Misas, quién le da el nombre de Locería Colombiana, en 1963 nace oficialmente como Fundación Santa Elena en honor a la señora Elena Olózaga de Echavarría, en 1989 cambia su nombre por el de Fundación Corona. (CCB, 2014)

Hoy sigue en manos de la misma familia en su tercera generación, cuenta con diversas empresas dedicadas a la manufactura y comercialización de productos para el hogar y la construcción; no solo hace presencia a nivel nacional, sino que ha incursionado en el mercado internacional de manera exitosa, entre sus empresas se encuentran Grival, Hipercentros Corona, Lomesa México, Mansfield E.U., Corona, Sodimac Colombia como socio principal de los almacenes Homecenter, Porsanitaria, vajillas Corona, Azulejos y Cerámicas Corona y otras, por lo tanto, este es un ejemplo de lo que puede llegar a alcanzar una empresa de origen familiar. (Pulga, 2011). La Figura 2 esquematiza las principales ventajas y desventajas de las EF.

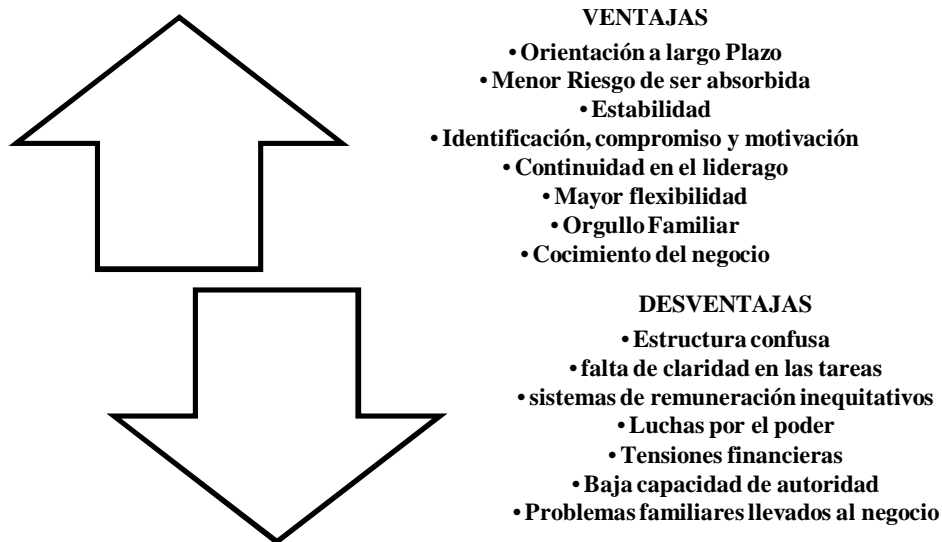


Figura 2. Ventajas y Desventajas de las empresas de familia

Fuente: Elaborado con base a (Pulga, 2011, pág. 8)

Aunque la mayoría de casos citados tratan de compañías exitosas, las empresas de familia presentan ventajas y desventajas por el mismo hecho de que miembros de la misma familia trabajan en la célula económica y muchas veces se disuelven por conflictos de orden personal. A este respecto, Pulga (2011) señala que en las empresas de orden familiar pueden surgir conflictos entre los intereses propios de la familia o alguno de sus miembros y los de la empresa como conjunto, cuando los dos no coinciden; también señala que cuando la empresa es pequeña o mediana se pueden presentar inconvenientes debido al pago de los salarios o la repartición o reinversión de las utilidades, otro de los grandes inconvenientes surge por el manejo financiero de la compañía al no ser manejada con criterio de negocio. Sin embargo, como en toda compañía, lo importante es que la empresa se tome como un negocio, cuente con una estructura adecuada y proyecte a futuro, también se señala que la mayor ventaja que puede tener la Empresa de Familia frente a otras, es la posibilidad de retener su propio recurso humano calificado, puesto que las familias son la fuente natural de la preparación del capital humano; por lo tanto, una estrategia que pueden utilizar este tipo de compañías desde su nacimiento consiste en retener y atraer miembros calificados en función de la visión y objeto social de la empresa, cualificar el desarrollo profesional y personal de cada uno de los integrantes involucrados, tomando como referente su saber-hacer y proyectar los valores familiares como otro activo natural a través de la iniciativa empresarial (Pulga, 2011).

La empresa se define como un sistema en el cual influyen una serie de factores, por ello es necesario considerar tanto su entorno interno, como su entorno externo. Para Huamán y Ríos (2011), ningún diagnóstico, estudio o análisis puede considerar únicamente un área de su entorno interno, sino que atendiendo a que dentro de un sistema abierto los elementos interactúan desarrollando un proceso de transformación constante que le permite lograr su finalidad debe elaborarse un análisis de las variables que inciden directa o indirectamente en la compañía, derivado de ello los autores proponen evaluar además los factores: político, legal, económico, tecnológico y social utilizando la matriz PCE -perfiles de capacidad externa- que permiten obtener un panorama general de sus oportunidades y amenazas (Huamán & Ríos, 2011).

### 3. Marco metodológico

El diseño metodológico para adelantar el proceso investigativo, dar respuesta al problema planteado en términos de cumplimiento de objetivos, parte de considerar los lineamientos que enmarcan investigaciones de tipo descriptivo y analítico, puesto que hay necesidad de realizar un acercamiento a estudios realizados sobre la temática planteada sobre Empresas de Familia y a partir de tales referentes se adelantará un procesos descriptivos, que por medio del método análisis y síntesis como procesos según Méndez (2006) que permiten conocer una realidad o fenómeno con respecto al problema a investigar. Igualmente el uso de fuentes secundarias para estudios cualitativos como el propuesto, permitirá la apropiación, discusión y planteamiento crítico de nuevo conocimiento para la sustentación, divulgación y consideración de la comunidad académica (Mendez, 2006).

La estrategia metodológica empleado es el estudio de caso, por cuanto según Yacuzzi (2001) éste constituye un método de investigación en las ciencias sociales y en educación, como forma de intencionalidad de generar nuevo conocimiento, teorías sobre fenómenos sociales y organizacionales de causalidad compleja. A través de un diálogo organizado sobre una situación real de empresa objeto de estudio. Sostiene que la discusión del caso es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento: la recreación, en suma, de la metodología de la ciencia práctica al conocimiento de una realidad empresarial. Explica este autor que:

“La racionalidad de las tareas administrativas es una racionalidad práctica que utiliza instrumentos técnicos y estima con prudencia su validez y factibilidad, teniendo en mente las circunstancias culturales e históricas concretas y, sobre todo, la personalidad de quienes componen la firma. De allí que el método del caso aparezca como un procedimiento extremadamente apropiado para su enseñanza y la generación de conocimiento específico” (Yacuzzi, 2014, pág. 3).

#### 3.1 Técnicas de recolección de información

La investigación como estudio de caso fue cualitativa, el tipo de estudio por su alcance descriptivo y analítico, provino de fuentes secundarias, por lo tanto, los procesos de exploración, análisis y síntesis implica la revisión de artículos, investigaciones publicados en las principales bases de datos a nivel científico, tales como PROQUEST, ESBCO, Redalyc, Scielo, SCOPUS,



entre otras bases de datos y publicaciones de entidades especializadas. Las fichas bibliográficas, el manejo de referenciación fueron soportes metodológicos para el desarrollo y consolidación de la investigación como estudio de caso desarrollada. La investigación primaria de la empresa Casa Dental Eduardo Daza Ltda provino de entrevista no estructurada con directivos.

### 3.2 Procesamiento y análisis de la información

Por la naturaleza de una investigación cualitativa, para el cumplimiento de objetivos que orientan y determinan el alcance de la investigación, las técnicas de contextualización cualitativa facilitaron los procesos de análisis, síntesis y contrastación de las fuentes secundarias compiladas para el desarrollo de esta investigación dada la naturaleza del tema y el alcance como estudio de caso.

## 4. Presentación y análisis de resultados

Antes de abordar el análisis del estudio de caso objeto central de esta investigación, es conveniente señalar algunas características que la literatura e investigaciones sobre empresas de familia, argumentan como alternativas que generalmente garantizan el éxito empresarial, su perdurabilidad y la probabilidad de convertirse en un referente importante para otras de la misma naturaleza, que se ven enfrentadas a continuos desafíos de incertidumbre, especialmente en cuanto al relevo generacional.

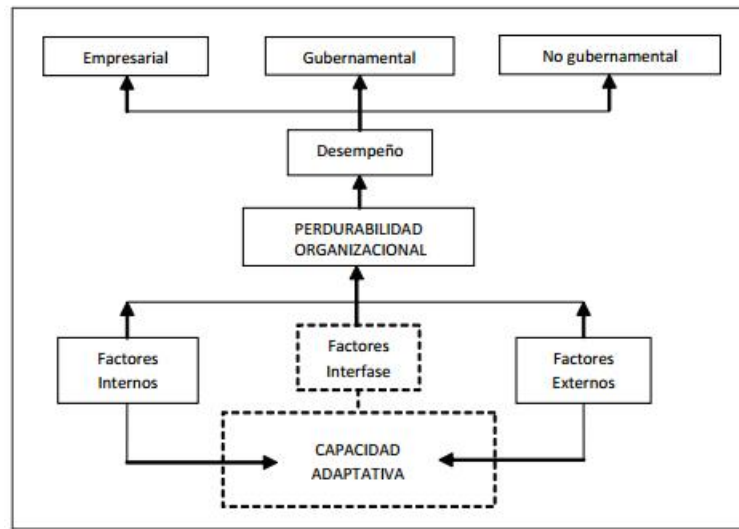
### 4.1 La Perdurabilidad empresarial

Para que una Empresa de Familia se convierta en un caso de éxito que garantice su perdurabilidad a lo largo del tiempo, necesita adoptar estrategias de supervivencia, sostenibilidad, estabilidad y permanencia para garantizar la continuidad de sus operaciones en una industria o sector.

Para comprender las particularidades del estudio de caso que se propone presentar en esta investigación, es conveniente definir el concepto de perdurabilidad. Según Toca (2011) la perdurabilidad no es un asunto nuevo, en el sector público ya se ha determinado el perfil de perdurabilidad, a partir de la evaluación de las funciones de permanencia y de riesgo. Los estudios referidos develan que la perdurabilidad ha sido determinada en función de factores internos, como de interfase y aquellos considerados externos (Toca, 2011, pág. 4).

Realizadas las anteriores consideraciones, Toca (2011), define la perdurabilidad como la habilidad de las organizaciones para permanecer activas en una industria, un sector o un mercado, sin importar los cambios, incertidumbres, contingencias o riesgos futuros que tenga que enfrentar. Se parte del supuesto general de que la perdurabilidad de las organizaciones está determinada por factores internos, externos e interfase. (Toca, 2011, pág. 5). La Figura 3 muestra el esquema acerca la perdurabilidad empresarial

Figura 3. Perdurabilidad Empresarial



Fuente: Tomado de (Toca, 2011, pág. 5)

La anterior Figura describe los diferentes tipos de perdurabilidad organizacional, llámese de empresas privadas, gubernamentales o no gubernamentales. La perdurabilidad está asociada a la consideración de factores internos, de factores externos pero también de factores interface, los cuales como se decía anteriormente incluyen la capacidad de adaptación de las habilidades la empresa a las demandas del entorno. Para el estudio de caso que nos ocupa, La Empresa de Familia Casa Dental Eduardo Daza Ltda, este ha sido un factor que le ha permitido convertirse en un caso de éxito.

#### 4.2 Pilares para la perdurabilidad con éxito

La perdurabilidad con éxito de una Empresa de Familia sólo es posible si adopta estrategias en torno a tres pilares fundamentales: la formación, preparación para buenos sucesores y organización familiar. La Tabla 10 resume de una manera detallada, las características de dichos pilares que toda Empresa de Familia debe adoptar para garantizar la perdurabilidad con éxito tras el relevo generacional.

Tabla 10. Pilares de la Perdurabilidad

- El primero es la formación de la familia en torno a una adecuada formación y una fluida comunicación, puede estar alineado para enfrentar de mejor modo el futuro.
- El segundo pilar es el desarrollo de buenos sucesores y propietarios responsables. Líderes en la empresa, guardianes del patrimonio y custodios de los valores de la familia constituyen la trilogía imprescindible para una continuidad exitosa del legado de los fundadores.
- El tercer pilar es la organización de la familia. Una familia organizada debe contar con un gobierno corporativo, encabezado por una dirección moderada integrada por miembros de la familia y externos, que le permita tomar las mejores decisiones estratégicas y asegurar una buena conducción. Sin embargo, la naturaleza humana hace que no resulte suficiente con tener una empresa muy profesional, si no se cuenta con una familia muy profesional también

Fuente: tomado de (Martínez, 2010, pág. 15)

El gobierno de la familia, liderado por el consejo familiar e inspirado en el Protocolo, es pieza esencial para la gobernabilidad de la empresa familiar. Si las familias empresarias son capaces de asentar estos tres pilares en un terreno firme, sus compañías estarán mucho mejor preparadas para retar al destino y vencerlo (Martínez, 2010).

#### 4.3 Protocolo para la perdurabilidad

Otra de las estrategias que permite garantizar la perdurabilidad de las empresas de familia, es la planificación de un protocolo que permita asegurar el traspaso y la gobernabilidad para asumir sin traumatismos el relevo generacional.

Cada Protocolo es único porque debe adaptarse a las especiales características, necesidades y forma de pensar de cada familia. Sin embargo, suele haber algunos elementos comunes entre un Protocolo y otro, y estos son normalmente los contenidos generales.

Algunos de estos grandes temas pueden ser:

- Visión, misión, valores y estilos de la familia. Gobierno de la familia.
- Gobierno de la empresa.
- Participación de la familia en la empresa.
- Asuntos patrimoniales.
- Grandes directrices empresariales.

- Otros asuntos de interés para la familia empresaria.
- Normas de convivencia, resolución de conflictos y cumplimiento del Protocolo. (Martínez, 2010, pág. 25)

#### 4.4 La innovación garante de perdurabilidad

La innovación en todos los ámbitos organizacionales constituye garantía de perdurabilidad para las empresas tanto de familia como no familiares. Desde la década de los años 90, el término innovación está asociado de manera clara al mantenimiento y a la mejora de la competitividad empresarial. Numerosos estudios han contribuido a poner de relieve que la innovación es fuente de competitividad en la medida en que va asociada a la obtención de algún tipo de ventaja en relación con los competidores; en prestaciones, calidad, en costes. (Ruiz, 2008, pág. 16).

Para la economía industrial el proceso innovador es un proceso de transformación y difusión en el mercado de las soluciones tecnológicas desarrolladas por las empresas. El proceso de la innovación va asociado a la realización de I+D que es parte del propio proceso.

El término I+D+i tiene, históricamente, una dimensión marcadamente tecnológica. El concepto de innovación es asociado de manera general a innovación “tecnológica”. Si se sitúa en un contexto de empresas manufactureras esto significa, sobre todo, la introducción de nuevos o mejorados productos o procesos en el mercado. Innovar quiere decir diferenciarse, de alguna manera, de los competidores. La innovación va asociada implícitamente a una actividad que modificará productos o procesos productivos, que moviliza recursos, que requiere un análisis de viabilidad y que incorpora en mayor o menor grado una cierta incertidumbre (Ruiz, 2008, pág. 46).

La integración de la innovación a la cultura de una empresa de familia, está directamente relacionada con los siguientes temas clave (Ruiz, 2008):

- El papel que desempeña la innovación en la planificación del negocio a largo plazo,
- El grado de convicción de la dirección sobre la necesidad de gestionar la innovación,
- El nivel de incorporación de la innovación a la comunicación externa e interna de la empresa,

- La manera en que la dirección hace progresar el know-how de la empresa a partir de las personas, la manera en que la dirección asume el riesgo inherente a la innovación (Ruiz, 2008, pág. 17).

Por otra parte, si la Empresa de Familia adopta como estrategia de posicionamiento, crecimiento y perdurabilidad procesos de innovación, esto le permitirá asegurar su continuidad a lo largo del tiempo. Para una empresa de familia, los procesos de innovación deben estar orientados hacia la innovación organizativa, la innovación de gestión, la innovación en la organización del trabajo, la incorporación de nuevos métodos organizativos de relaciones externas de la empresa y por supuesto las prácticas de gestión hacia un modelo moderno acorde a las tendencias del mercado y de la economía en constante cambio (Gómez, 2006).

En general, los desafíos para la dinámica de Empresa de Familia hacia la perdurabilidad deben estar asociados a la identificación de factores de éxito a corto plazo y del éxito asociado a la longevidad y largo plazo, por lo tanto para alcanzar el éxito una Empresa de Familia debe realizar su gestión organizacional en torno a cinco aspectos (Ruiz, 2008).

- La importancia de la rentabilidad como resultado de una cadena de factores a corto y largo plazo.
- La necesidad de ser exitoso en el corto plazo para perdurar en el largo plazo.
- El papel relevante que tiene el hecho de disponer de una organización eficaz para ser exitoso en el corto plazo. Ello va asociado a la satisfacción de las necesidades de los clientes, la eficiencia de los procesos internos (innovación, costes, tiempo) y, especialmente, la calificación, actitud y motivación del personal.
- La importancia para perdurar en el medio plazo de renovarse continuamente, tanto desde el punto de vista estratégico como organizativo.
- La personas como eje central de la orientación de la empresa a la longevidad (Ruiz, 2008, pág. 36).

Después de haber hecho estas consideraciones sobre factores de éxito de las empresas de familia como son la gobernabilidad, la perdurabilidad, la innovación y contar con un protocolo con lo concertado de traspaso, se presenta la descripción y caracterización de la Empresa de Familia Casa Dental Eduardo Daza Ltda, como estudio de caso exitoso que merece analizarse

para poder deducir algunas enseñanzas, conclusiones y particularidades referenciales, como nuevo conocimiento para seguir profundizando en futuros estudios desde la academia y la investigación.

#### 4.5 Breve historia de Casa Dental Eduardo Daza Ltda

Teniendo claro que las empresas familiares cuentan con una reputación basada en poca perdurabilidad, asociada a su carencia de estructura organizacional y falta de innovación, de inicio a la búsqueda de una empresa familiar que estuviera en una edad madura y permitiera analizar este fenómeno y que además fuera un ejemplo para evaluar las transiciones ente generaciones y en su evolución haya sufrido retos derivados de su naturaleza y hubieran sido fundamentales para el desarrollo perdurable. La Casa Dental Eduardo Daza Ltda., que a pesar de estar en sector productivo con una demanda alta y diferentes tipos de competidores, es un claro modelo de sostenibilidad empresarial, gracias a su estrategia y buenas decisiones, convirtiéndola en un buen referente para otras organizaciones similares.

Para poder analizar los factores de éxito de esta organización se inicia con una contextualización de su entorno, su historia y la evolución que ha tenido en los últimos años, con el fin de caracterizar sus particularidades que han sido determinantes en su trayectoria, mostrando aquellos momentos que fueron claves para posicionarlas en el lugar donde hoy se encuentra.

En la última década se ha dado cambios en los mercados, donde la globalización ha permitido un aumento de la distribución de productos Asiáticos a nivel mundial, caracterizado por la fabricación bajo modelos de economías de escala que como bien lo define la Pontificia Universidad Católica de Chile son *“beneficios que una empresa obtiene gracias a la expansión, es decir, es la propiedad por la que el costo total medio a largo plazo disminuye a medida que se incrementa la cantidad de producción”* (PUCC, 2012), obteniendo como resultado altos volúmenes de producción y bajos costos para el consumidor; permitiendo la fácil incursión de diversos bienes y servicios dentro de las economías a nivel mundial, gracias a los beneficios económicos recibidos para quien desee adquirirlos.

Aunque estos productos carecen de fabricación bajo estándares de calidad, tienden a ser la principal opción de aquellos compradores que piensan primordialmente en su economía, donde existe la necesidad de satisfacer una necesidad, sin importar los beneficios o inconvenientes que pueden tener a futuro, desencadenando la disminución de producción nacional, el aumento de las importaciones y la saturación del mercado por nuevos y desconocidos competidores (Lloret, 2012).

Ahora bien, de este tipo de productos no solo el consumidor es el principal beneficiado, se convierten en una solución para aquellos empresarios que buscan una oportunidad en los clientes interesados en economizar gastos, otorgando un posicionamiento de la marca dentro de ese sector. Pareciera ser la alternativa perfecta para el desarrollo y expansión de las empresas, pero por lo general tienden a desencadenar daños colaterales dentro de los sectores de producción, como lo son la saturación de las economías, la falta de producción local, el desequilibrio de la balanza comercial y la insatisfacción por parte del consumidor, gracias a la mala calidad de los productos (Candal, 2009).

La experiencia sufrida por la Casa Dental Eduardo Daza Ltda. Frente a la situación del mercado y la competencia, obligó a sus directivos a tomar medidas que permitieran evolucionar a partir de convertir una debilidad en fortaleza y aprovecharla como posibilidad de expansión.

#### 4.6 Los comienzos de la Casa Dental Eduardo Daza Ltda.

La historia de la Casa Dental Eduardo Daza Ltda. se remonta a los años 80, época en la que la producción y exportación de dispositivos médicos de odontología y ortodoncia estaba en manos de dos grandes organizaciones: Dentales Aristizábal y Dental la Torre. Ambas caracterizadas por ser empresas familiares, que tienden a desaparecer en el traspaso de la primera generación a la segunda (Daza, 2015).

Es entonces que aquellos empleados con mayor iniciativa, optan por aprovechar la oportunidad de ocupar el espacio dejado por la desaparición de estas grandes organizaciones, dando inicio al desarrollo de nuevas empresas, en donde los dueños pasan a ser empleados y los empleados se convierten en competencia.



Al notar la posibilidad de convertirse en empresario, dejando de lado su trabajo en una conocida distribuidora de electrodomésticos, Eduardo Daza junto con su cuñado quien también era empleado de Dentales Aristizábal, deciden aprovechar su experiencia comercial y conocimiento del sector, en pro de crear una empresa familiar que concluiría con un gran potencial de expansión (Daza, 2015).

Con el tiempo, el negocio se enfocó en la especialización de suministro de ortodoncia como línea comercial, predominando la venta y distribución de brackets para uso dental, siendo un producto éxito gracias a los ingresos continuos y altas utilidades que empezó a generar.

Lo anterior da inicio a una disputa familiar por la exclusividad en la comercialización de este producto concluyendo en la división de 3 compañías, las cuales, competieron entre sí por un periodo de 12 meses, siendo las ventas el indicador de resultado y en donde el que cuente con la mayor cantidad sería el ganador del mercado.

La Casa Dental Eduardo Daza Ltda. Fue la ganadora, obteniendo la exclusividad del mercado y la diversificación de su portafolio de productos, que surge al notar la necesidad de buscar su sostenibilidad y/o permanencia. Hoy en día esta organización cuenta con 4 grandes líneas de negocio dentro de las que se encuentran: la ortodoncia, implantología, endodoncia y odontología (Daza, 2015).

#### 4.7 El desarrollo de una estrategia comercial

No solo las disputas familiares ayudaron a cimentar el posicionamiento de la Casa Dental Eduardo Daza Ltda. dentro del mercado sino el superar su principal obstáculo, el cual se remonta a los años 2000 a 2004, en donde sufre una inestabilidad en la comercialización de su línea principal (*brackets*), debido por la incursión de un nuevo competidor de origen desconocido y que no procedía de sus principales países de importación (Estados Unidos, Europa y Brasil) (Daza, 2015).

Al notar que sus principales clientes estaban disminuyendo sus compras, se enciende una alarma en la organización, con el fin de identificar los motivos que están generando estas

circunstancias. Llevando a buscar una reestructuración que permitiera el diseño de estrategias para garantizar su sostenibilidad e incrementar sus utilidades.

Como bien lo comentó Leonardo Daza en la entrevista realizada el 15 de agosto de 2015, la amenaza fue identificada como la incursión de suministros provenientes de China, en donde las utilidades eran superiores a un 500 % (Ingresaban al país con un costo de COP \$5.000 y eran vendidos en COP \$70.000) (Daza, 2015) y la diferencia con respecto a la competencia de un 300%. Lo irónico radicaba en la entrada de nuevos competidores quienes no conocían el mercado, dado a que comercializaban tintas para impresora y encontraron en la ortodoncia una posibilidad de ingresos (Daza, 2015).

Viendo esta situación Eduardo Daza junto con su hijo Leonardo, deciden empezar la búsqueda de un fabricante Chino que les permita ser el distribuidor de sus productos en Colombia; dando con una travesía que comienza en la llegada a una feria empresarial y comercial en Shanghái y que tiene como barrera principal el idioma. Además son conscientes que la competencia cuenta con un desarrollo comercial de más de 6 años con los fabricantes y piensan destinar un presupuesto limitado, por los altos riesgos de pérdida generados por la falta de conocimiento del mercado, la facilidad de transporte y su posible aliado.

Después de recorrer la feria empresarial en su totalidad, sin obtener resultado alguno y casi perdiendo sus esperanzas, encuentran un posible productor con el que deciden realizar una compra inicial de USD \$2.000. Al ver que son exitosas las transacciones y el producto es acogido en el mercado colombiano aumentan el presupuesto hasta los USD \$10.000 (Daza, 2015).

Desafortunadamente, durante el desarrollo de esta relación comercial, este proveedor fue ganando su confianza obligándolos a aumentar los aportes de su inversión, a tal punto de llevarlos a una última inversión de USD \$10.000, con el fin de desaparecer con el dinero.

Desesperanzados después de perder su dinero y su único proveedor, Leonardo Daza (Hijo), decide iniciar un viaje a China con el fin de aprender de su cultura, su forma de vivir, pensar, idioma y claramente lograr conseguir nuevos proveedores (Daza, 2015).

Durante el año que duro esta experiencia, aparte de cumplir con todos los objetivos con los que parti6, logr6 ubicar al proveedor que los habia estafado, recuperando la inversi6n perdida y desarrollando la experiencia que le serviria para encontrar al que hoy d6a es su fabricante y principal proveedor de la l6nea de productos de bajo costo.

En la actualidad la situaci6n del mercado ha tenido varios cambios originados por nuevas tecnolog6as, la exigencia del consumidor y la entrada de un sin n6mero de competidores que dejan como resultado m6s de 10 a6os de bonanza y que sirven como punto de partida para que hoy en d6a, se tomen medidas m6s agresivas que eviten la p6rdida de ingresos y un mayor desgaste como distribuidor, que no permita perder de identidad de las empresa, dado que se enfrentan contra importadores que no son especialistas de un producto, sino que al contrario van buscando diferentes oportunidades de comercializaci6n (Daza, 2015).

Por lo anterior y gracias a sus experiencias la Casa de Dental Eduardo Daza Ltda., se encuentra afianzando sus relaci6n con el proveedor Asi6tico y desarrollando al tiempo nuevas metodolog6as enfocadas a nuevos clientes partir de su experiencia en el sector, para de esta manera seguir siendo una de las mejores dentro del mercado colombiano (Daza, 2015).

#### 4.8 Los conceptos y la Casa Dental Eduardo Daza Ltda.

La Casa Dental Eduardo Daza Ltda. es un ejemplo de 6xito, que se origina de acuerdo a los pron6sticos, teor6as e historias que surgen de las empresas familiares, donde la falta de perdurabilidad es el factor denominador, debido a las disputas o diferencias familiares que surgen en la transici6n de una generaci6n a la otra. Adem6s cuenta con un componente adicional como es la competencia familiar del negocio, que permite hacer un an6lisis del como las organizaciones atraviesan momentos de dificultad, que sirven para hacer reingenier6as internas para mejorar su situaci6n, siendo el punto de partida para crear reestructuraciones, que en el corto plazo proporcionaran resultados positivos.

En el caso de Casa Dental Eduardo Daza Ltda. es importante se6alar que no solo las disputas familiares contribuyeron al desarrollo de esta organizaci6n, tambi6n se sufrieron momentos de dificultad asociados a las decisiones emocionales; una demostraci6n de ello fue la competencia familiar por la l6nea de productos o el viaje a China con el fracaso a una inversi6n;

aunque para este caso al ser manejados con criterio objetivo y en pro de la organización, fueron los factores diferenciadores que la posicionaron en el lugar donde hoy se encuentra.

Se encuentra que dentro de la Casa Dental Eduardo Daza Ltda. existe una madura estructura organizacional que ha permitido una delegación de tareas a nivel familiar, donde el padre le da al hijo la responsabilidad de expansión del portafolio de productos y búsqueda de nuevos aliados estratégicos; facilitando la ampliación de visión de la compañía, originada por la entrada de nuevas ideas y puntos de opinión, que brindan la creación de oportunidades, desarrollo de nuevas perspectivas y mejoramiento de las metodologías existentes.

El momento que cambio la dirección de la organización de la empresa objeto de estudio de caso, surge del análisis de la pérdida del posicionamiento del mercado, originado por la disminución de consumo por sus principales clientes, llevándolos a la revisión de su entorno con el fin de mirar la situación de sus competidores y el cambio en la forma de pensar de sus compradores, siendo un factor clave para su crecimiento perdurable y el punto de partida para realizar un análisis interno de la situación actual. Esto origino la toma de estrategias que eran necesarias para continuar con el mejoramiento de la cadena de abastecimiento del negocio y permitirían la incursión de nuevas líneas de productos.

Es evidente que en Colombia no son muchos los casos de éxito de empresas familiares en edad madura, pero es un problema en general de mercado; en Colombia existen una gran cantidad de pequeñas y medianas empresas, como lo muestra el 55% de empresas en “*edad mediana*” descrito por Domínguez y que únicamente se enfocan en la búsqueda de utilidades, dejando a un lado el constante análisis que se debe realizar al entorno y que es el punto de partida para enfocarse en el desarrollo de nuevas medidas para buscar su sostenibilidad.

#### 4.9 Situación económico-financiera de Casa Dental Eduardo Daza Ltda.

Para poder reafirmar que la empresa Casa Dental Eduardo Daza Ltda, una Empresa de Familia exitosa como estudio de caso muy particular, que gracias a procesos de innovación y redireccionamiento estratégico, ha logrado su perdurabilidad después de haber atravesado diversas generaciones y superar la posibilidad de su extinción, como lo afirman los diversos estudios de carácter internacional, el análisis de la situación económica financiera que presenta

esta empresa durante los últimos años, corrobora la afirmación de ser considerada como un caso de éxito, un referente muy importante para otras empresas de familia dentro del contexto de la economía colombiana.

Basados en información eminentemente secundaria suministrada por la firma Informa Colombia S.A. (2015) a continuación se presentan los diferentes resultados financieros que permiten caracterizar el perfil corporativo y su importancia en el contexto de la actividad económica que viene desarrollando la empresa Casa Dental Eduardo Daza Ltda. en concordancia con objeto social.

A manera de síntesis, la Tabla 11 muestra el resumen ejecutivo de primera vista, sobre la identificación y características de la empresa, el riesgo comercial que actualmente posee, su información financiera y la información comercial, datos claves para cualquier cliente o socio comercial que quiera conocer sobre la importancia que tiene la empresa según esta firma de consultoría, que brinda información confidencial y de primera mano para la toma de decisiones no sólo a terceros, sino también para los directivos de la empresa, que con base en la información consolidada, se pueden tomar decisiones de gerenciamiento estratégico para alcanzar su crecimiento competitivo en el mercado.

Tabla 11.Referenciamiento corporativo

RESUMEN EJECUTIVO	
<b>IDENTIFICACIÓN Y CARACTERÍSTICAS</b>	
<b>Nit:</b> 8000712439	<b>Estado de la empresa:</b> ACTIVA
<b>Razón Social:</b> CASA DENTAL EDUARDO DAZA LTDA	<b>Actividad:</b> G4773 - COMERCIO AL POR MENOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS Y MEDICINALES COSMETICOS Y ARTICULOS DE TOCADOR EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
<b>Dirección:</b> CARRERA 14 75 82, BOGOTA	<b>Forma Jurídica:</b> SOCIEDAD LIMITADA
<b>Teléfono:</b> (1)2100100	<b>Fecha Constitución:</b> 27/07/1989
<b>Dirección E-mail:</b> contabilidad@dentaldaza.com	
<b>D-U-N-S®:</b> 880259176	
<b>RIESGO COMERCIAL</b>	<b>INFORMACIÓN FINANCIERA</b>
<b>Calificación Informa:</b> 73 / 100 RIESGO MEDIO BAJO	(PESO COLOMBIANO, MILES)
<b>Opinión de Crédito:</b> 615.500.839,46 PESO COLOMBIANO	<b>Ventas (Balance 2014):</b> 9.981.172,00
<b>Incidentes:</b> INEXISTENTES O NO SIGNIFICATIVOS	<b>Utilidad Neta (Balance 2014):</b> 470.931,00
<b>Situación Financiera:</b> MUY BUENA	<b>Total Activo:</b> 14.902.456,00
<b>Obligaciones de la Empresa :</b> RENOVACION - 26/03/2015	<b>Capital Social:</b> 2.000.000.000,00 PESO COLOMBIANO
<b>INFORMACIÓN COMERCIAL</b>	
<b>REPRESENTANTE LEGAL:</b> DAZA TÓVAR, EDUARDO	<b>Exporta:</b> NO DISPONIBLE <b>Importa:</b> Sí
<b>Socios:</b> SELECTO DENT Y COMPANIA SOCIEDAD EN COMANDITA	
<b>Subsidiarias:</b> No se registran	

Fuente: Tomado de (InformaColombia, 2016).

El poder económico de la empresa, en términos sociales se determina por la evolución del número de empleados, es decir, su capacidad para generar empleo (UNAL, 2011). En este aspecto la empresa objeto de este estudio, la evolución que ha tenido durante los últimos años en cuanto al número de empleados, se ha mantenido para los años 2012 y 2013, disminuyó en el año 2014 y volvió a aumentar para el año 2015. La Figura 4 muestra el comportamiento de la evolución de empleados de la empresa.



Figura 4. Evolución del número de empleados de Casa Dental Eduardo Daza Ltda. Tomado de (InformaColombia, 2016).

En el mundo globalizado y en constante cambio, las empresas en general se ven sometidas a soportar diferentes riesgos bien sea por el manejo interno corporativo, o por variables del entorno que afectan el clima organizacional de una empresa. La empresa Casa Dental Eduardo Daza Ltda, de acuerdo a la escala de 1 a 100 para medir el nivel de riesgo de una empresa, esta se ha comportado con un nivel de riesgo medio bajo, es decir, ha oscilado entre un mínimo de 65/100 hasta un máximo de 73/100, lo cual la califica como la empresa que se encuentra dentro del promedio del riesgo generalmente aceptado tanto para empresas que desean realizar alianzas estratégicas o en su defecto para la financiación por parte de entidades financieras. La Figura 5 muestra el comportamiento del riesgo a lo largo de los últimos años.

FAVORABLE para 615.500.839,46 PESO COLOMBIANO Máximo



05/2014 - 65 / 100 RIESGO MEDIO BAJO  
05/2013 - 67 / 100 RIESGO MEDIO BAJO  
10/2012 - 71 / 100 RIESGO MEDIO BAJO  
04/2011 - 73 / 100 RIESGO MEDIO BAJO  
07/2010 - 69 / 100 RIESGO MEDIO BAJO



Figura 5. Evolución de la calificación del riesgo de Casa Dental Eduardo Daza Ltda. Tomado de (InformaColombia, 2016).

La Tabla 12 presenta los principales elementos financieros de la Casa Dental Eduardo Daza Ltda., Para los últimos tres años, 2012 a 2014, dado que el año 2015, aún no se contemplan sus resultados financieros. La tabla 12 muestra el mejoramiento que ha tenido la empresa desde el año 2012 hasta el año 2014 en cuanto a las ventas, el crecimiento del activo no corriente, el crecimiento del activo al igual que el patrimonio. Esto es una muestra muy clara de las tendencias de crecimiento que tiene la empresa en el futuro inmediato, lográndose consolidar como la Empresa de Familia como caso de éxito.



Tabla 12. Elementos financieros de Casa Dental Eduardo Daza Ltda

<b>ELEMENTOS FINANCIEROS</b>			
(PESO COLOMBIANO, MILES)	Balance 2014	Balance 2013	Balance 2012
Duración del balance (meses)	12	12	12
Mes de corte	MES12	MES12	MES12
Fecha de Corte	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Tipo Balance	COMPLETO	COMPLETO	COMPLETO
Fuente	SUPERSOCIEDADES	SUPERSOCIEDADES	SUPERSOCIEDADES
Ventas	9.981.172,00	9.709.044,00	9.194.347,00
Utilidad Neta	470.931,00	506.681,00	489.331,00
Activo No Corriente	5.342.266,00	1.562.196,00	1.043.630,00
Activo Corriente	9.560.190,00	8.481.793,00	7.191.702,00
Total Activo	14.902.456,00	10.043.989,00	8.235.332,00
Patrimonio	10.329.789,00	5.126.720,00	4.619.915,00
Pasivo No Corriente	1.455.494,00	2.493.809,00	0,00
Pasivo Corriente	3.117.173,00	2.423.460,00	3.615.417,00
Último Balance:	31/12/2014		
Las cifras del último balance proceden:	SUPERSOCIEDADES		

Fuente: Tomado de (InformaColombia, 2016)

A continuación la Gráfica 6 presenta el comportamiento de las masas patrimoniales, donde el activo corriente es mayor que el activo no corriente, mientras que el patrimonio supera ampliamente tanto el pasivo corriente como el pasivo no corriente. Esto es otro indicador de la solidez que tiene la empresa si se analiza la ecuación patrimonial de manera consolidada.

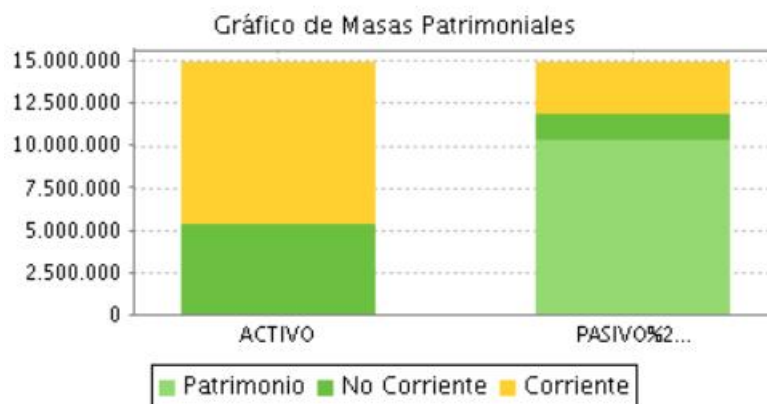


Figura 6. Masas patrimoniales Casa Dental Eduardo Daza Ltda

Para efectos de tener un referente sobre la situación financiera de la empresa objeto de estudio, los estados financieros balance general y estado de resultados, constituyen hoy en día

uno de los instrumentos fundamentales para la toma de decisiones y a su vez mediante su análisis poder determinar la prospectiva financiera que tiene la empresa. A continuación la Tabla 13 presenta el balance general, considerando en primera instancia los activos, donde se discrimina las diferentes cuentas para los años 2012 a 2014, con sus respectivos valores, pero también los porcentajes para que cada una de las cuentas, del análisis vertical y el análisis horizontal, que permite comparar sucesivamente los periodos contables y las diferentes cifras de las cuentas correspondientes. La presentación de estos balances de manera consolidada, refleja el crecimiento que ha tenido la empresa, no sólo en términos de valores absolutos sino también porcentuales, tal como se muestra en la Tabla 13.

Tabla 13. Balance General Activo de Casa Dental Eduardo Daza Ltda

<b>BALANCE GENERAL (ACTIVO)</b>									
<b>(PESO COLOMBIANO, MILES)</b>	<b>2014</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>	<b>2013</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>	<b>2012</b>	<b>AV%</b>	
Duración del balance (meses)	12			12			12		
Mes de corte	Diciembre			Diciembre			Diciembre		
Fuente	SUPERSOCIEDADES			SUPERSOCIEDADES			SUPERSOCIEDADES		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9.560.190,00</b>	<b>64,15%</b>	<b>12,71%</b>	<b>8.481.793,00</b>	<b>84,45%</b>	<b>17,94%</b>	<b>7.191.702,00</b>	<b>87,33%</b>	
Disponibles	1.317.319,00	8,84%	-5,04%	1.387.217,00	13,81%	191,02%	476.673,00	5,79%	
Caja	40.518,00	0,27%	-70,18%	135.855,00	1,35%	37,15%	99.055,00	1,2%	
Bancos	1.247.619,00	8,37%	1,54%	1.228.718,00	12,23%	239,05%	362.402,00	4,4%	
Cuentas de ahorro	29.182,00	0,2%	28,87%	22.644,00	0,23%	48,82%	15.216,00	0,18%	
Inversiones	600.000,00	4,03%		n.d.			n.d.		
Cuentas por cobrar	5.004.062,00	33,58%	1,52%	4.929.115,00	49,08%	6,03%	4.648.617,00	56,45%	
A clientes	2.530.983,00	16,98%	3,64%	2.442.076,00	24,31%	21,27%	2.013.753,00	24,45%	
Corrientes comerciales	305.938,00	2,05%	-77,16%	1.339.537,00	13,34%	22,81%	1.090.696,00	13,24%	
A socios y accionistas	1.193.080,00	8,01%		n.d.			n.d.		
Anticipos y avances	25.863,00	0,17%	-86,96%	198.395,00	1,98%	102,14%	98.148,00	1,19%	
Depósitos	202.544,00	1,36%	-18,62%	248.875,00	2,48%	-71,5%	873.394,00	10,61%	
Impuestos y contribuciones	206.861,00	1,39%	4,51%	197.927,00	1,97%	-16,2%	236.194,00	2,87%	
Diversas	538.793,00	3,62%	7,26%	502.305,00	5%	49,3%	336.432,00	4,09%	
Inventarios	2.638.809,00	17,71%	21,86%	2.165.461,00	21,56%	4,79%	2.066.412,00	25,09%	
No fabricadas en la empresa	2.638.809,00	17,71%	21,86%	2.165.461,00	21,56%	4,79%	2.066.412,00	25,09%	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>5.342.266,00</b>	<b>35,85%</b>	<b>241,97%</b>	<b>1.562.196,00</b>	<b>15,55%</b>	<b>49,69%</b>	<b>1.043.630,00</b>	<b>12,67%</b>	
Propiedad planta y equipo	1.564.157,00	10,5%	0,73%	1.552.882,00	15,46%	50,14%	1.034.316,00	12,56%	
Intangibles	45.971,00	0,31%	393,57%	9.314,00	0,09%	0%	9.314,00	0,11%	
Intangibles brutos	45.971,00	0,31%	393,57%	9.314,00	0,09%	0%	9.314,00	0,11%	
Valorizaciones	3.732.138,00	25,04%		n.d.			n.d.		
De propiedades planta y equipo	3.732.138,00	25,04%		n.d.			n.d.		
<b>ACTIVO</b>	<b>14.902.456,00</b>	<b>100%</b>	<b>48,37%</b>	<b>10.043.989,00</b>	<b>100%</b>	<b>21,96%</b>	<b>8.235.332,00</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Tomado de (InformaColombia, 2016)

A efectos de una mayor comprensión de los activos, la siguiente Figura muestra la composición para los años 2012 a 2014, donde se ve claramente que el activo corriente supera ampliamente al activo de largo plazo, nuevamente se corrobora la solidez empresarial que tiene, dado que los activos siempre reflejan el apalancamiento de una empresa. También se muestra los gráficos con discriminación de los componentes del activo corriente y del activo largo plazo para el año 2014. Las cuentas por cobrar representan el 52,3%, los inventarios el 27,6%, el disponible 13,8% y las inversiones 6,3%. La composición del activo a largo plazo, está representada por el 69,9% como valorizaciones, el 29,3% correspondiente a propiedades planta y equipo y el 0,9% corresponde a intangibles. La Figura 7 muestra en detalle cada componente del activo.

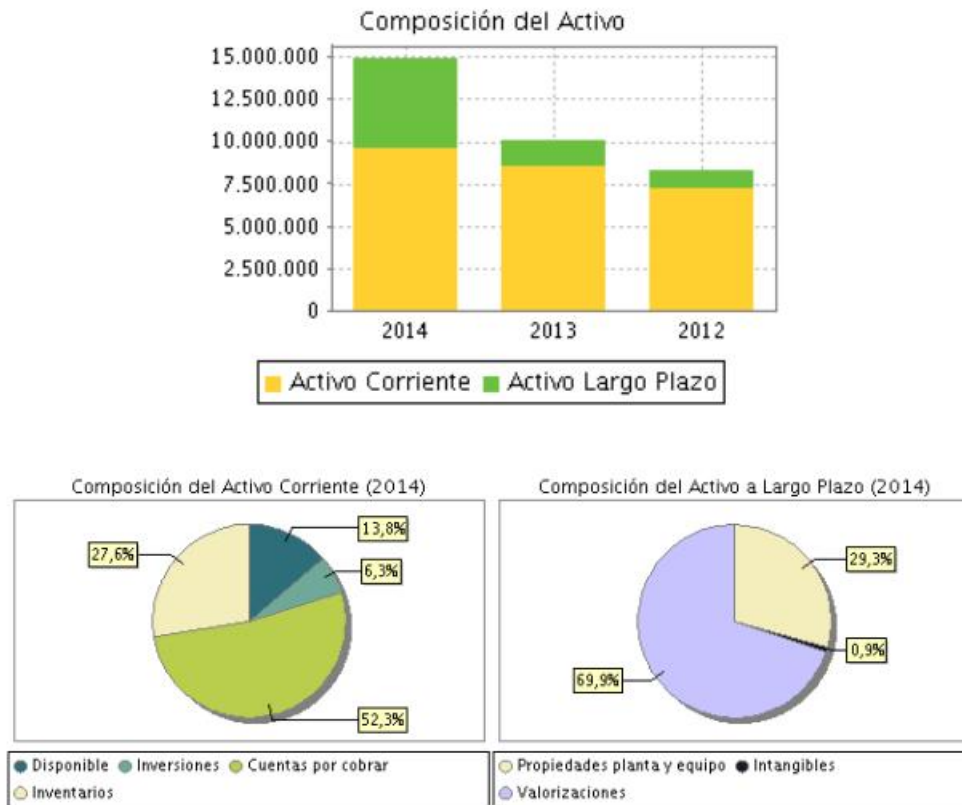


Figura 7. Composición del activo de Casa Dental Eduardo Daza Ltda Tomado de (InformaColombia, 2016).

Para completar el balance general, a continuación se presenta el pasivo y el patrimonio para los años 2012 a 2014, al igual que el activo, se muestran los datos absolutos en pesos colombianos, la variación porcentual en términos de análisis vertical y análisis horizontal, que

permite comparar los tres periodos contables para mirar sus cambios en cada una de las cuentas que conforman el balance general en pasivos y patrimonio.

Se puede deducir que la empresa tiene un buen manejo financiero, por cuanto los pasivos siempre están en menor proporción a los activos con que cuenta y al patrimonio de la empresa. La expresión de cada uno de los valores de las diferentes cuentas del pasivo, se muestran en la Tabla 14.

Tabla 14. Balance General Pasivo y Patrimonio de Casa Dental Eduardo Daza Ltda

<b>BALANCE GENERAL (PASIVO + PATRIMONIO)</b>								
<b>(PESO COLOMBIANO, MILES)</b>	<b>2014</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>	<b>2013</b>	<b>AV%</b>	<b>AH%</b>	<b>2012</b>	<b>AV%</b>
Duración del balance (meses)	12			12			12	
Mes de corte	Diciembre			Diciembre			Diciembre	
Fuente	SUPERSOCIEDADES			SUPERSOCIEDADES			SUPERSOCIEDADES	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>3.117.173,00</b>	<b>20,92%</b>	<b>28,62%</b>	<b>2.423.460,00</b>	<b>24,13%</b>	<b>-32,97%</b>	<b>3.615.417,00</b>	<b>43,9%</b>
Obligaciones financieras	300.000,00	2,01%		n.d.			n.d.	
Proveedores	755.281,00	5,07%	-19%	932.411,00	9,28%	90,59%	489.227,00	5,94%
Cuentas por pagar	809.499,00	5,43%	41,61%	571.625,00	5,69%	-74,26%	2.220.518,00	26,96%
Costos y gastos	727.747,00	4,88%	27,31%	571.625,00	5,69%	-67,42%	1.754.429,00	21,3%
A socios y accionistas	70.304,00	0,47%		n.d.			458.643,00	5,57%
Retención en la fuente	11.448,00	0,08%		n.d.			7.446,00	0,09%
Impuestos, gravámenes y tasas	333.887,00	2,24%	12,47%	296.863,00	2,96%	-9,09%	326.540,00	3,97%
Obligaciones laborales	161.996,00	1,09%	-4,21%	169.121,00	1,68%	8,4%	156.021,00	1,89%
Otros pasivos	756.510,00	5,08%	66,84%	453.440,00	4,51%	7,17%	423.111,00	5,14%
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.455.494,00</b>	<b>9,77%</b>	<b>-41,64%</b>	<b>2.493.809,00</b>	<b>24,83%</b>	<b>0%</b>	<b>0,00</b>	<b>0%</b>
Cuentas por pagar	1.455.494,00	9,77%	-41,64%	2.493.809,00	24,83%		n.d.	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.572.667,00</b>	<b>30,68%</b>	<b>-7,01%</b>	<b>4.917.269,00</b>	<b>48,96%</b>	<b>36,01%</b>	<b>3.615.417,00</b>	<b>43,9%</b>

Fuente: Tomado de (InformaColombia, 2016)

A continuación se presentan los resultados del patrimonio con que cuenta la empresa, para los años 2012 a 2014. La siguiente tabla muestra la capitalización que ha tenido la empresa hasta llegar al monto de los 2.000 millones de pesos, las reservas con que cuenta, las revalorizaciones del patrimonio así como los resultados de cada uno de los ejercicios contables, donde las utilidades generadas son significativas generando superávit especialmente por valorizaciones, dándole solidez económico financiera, un referente de mucho significado para socios, acreedores y entidades financieras.

También se muestra los diferentes gráficos de la composición del pasivo con respecto al patrimonio, diferenciando su pasivo corriente o de corto plazo y del pasivo a largo plazo. El patrimonio con que cuenta la empresa, supera ampliamente a las deudas que tiene la misma, como resultado del desarrollo de su objeto social. Estos indicadores, son significativos en tanto que muestran un buen manejo financiero y con perspectiva de crecimiento en el futuro inmediato. La Figura 8 muestra los indicadores más representativos.

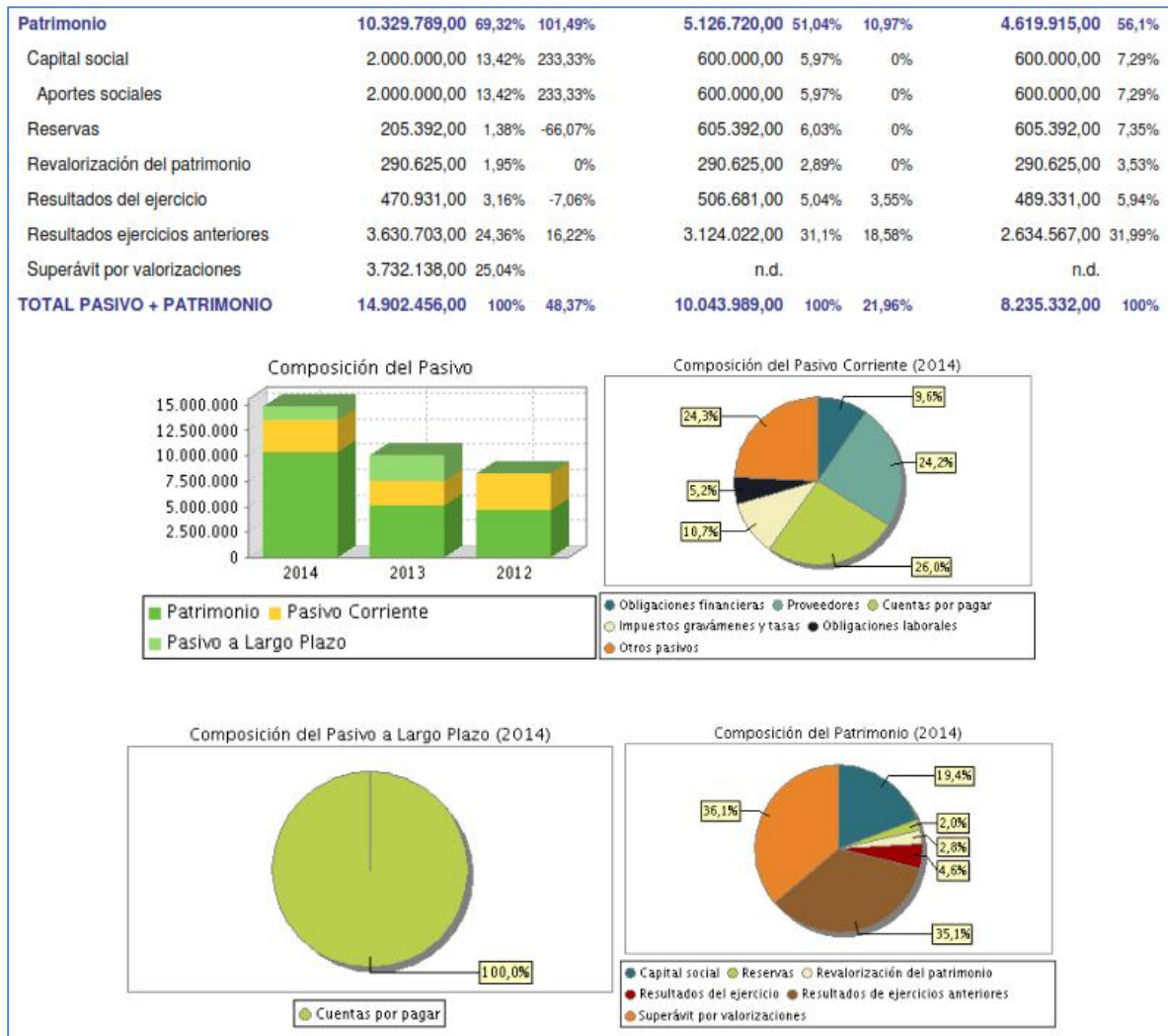


Figura 8. Composición del Pasivo y Patrimonio de Casa Dental Eduardo Daza Ltda, Tomado de (InformaColombia, 2016).

El siguiente estado financiero que complementa la información para tener una clara visión de cómo se encuentra la empresa actualmente, está representado en el Estado de Resultados, el cual permite establecer el comportamiento de los principales ingresos que tiene la

empresa, sus gastos y costos y su impacto en la generación de utilidades para cada uno de los años del ejercicio contable, en este caso el período comprendido entre 2012 a 2014.

La Tabla 15, muestra los valores de cada una de las cuentas que conforman el estado resultados, así como los porcentajes de análisis vertical y análisis horizontal, indicadores que permiten establecer el comportamiento económico en desarrollo del objeto social de la empresa. Se observa que si bien las ventas se han mantenido casi constantes en los últimos tres años, las utilidades a permear remecido invariables, lo cual demuestra que sabido superar las dificultades y los efectos de los cambios del entorno macroeconómico del país y del ámbito internacional, en otras palabras, es una empresa que se mantiene sólida.

Tabla 15. Estado de Resultados de Casa Dental Eduardo Daza Ltda

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>								
(PESO COLOMBIANO, MILES)	2014	AV%	AH%	2013	AV%	AH%	2012	AV%
Duración del balance (meses)	12			12			12	
Mes de corte	Diciembre			Diciembre			Diciembre	
Fuente	SUPERSOCIEDADES			SUPERSOCIEDADES			SUPERSOCIEDADES	
<b>Ingresos operacionales</b>	<b>9.981.172,00</b>	<b>100%</b>	<b>2,8%</b>	<b>9.709.044,00</b>	<b>100%</b>	<b>5,6%</b>	<b>9.194.347,00</b>	<b>100%</b>
Venta	9.981.172,00	100%	2,8%	9.709.044,00	100%	5,6%	9.194.347,00	100%
<b>Costos y Gastos operacionales</b>	<b>9.837.010,00</b>	<b>98,56%</b>	<b>3,55%</b>	<b>9.500.148,00</b>	<b>97,85%</b>	<b>8,31%</b>	<b>8.771.007,00</b>	<b>95,4%</b>
Costo de ventas	5.664.397,00	56,75%	3,88%	5.452.774,00	56,16%	10,27%	4.944.805,00	53,78%
Gastos operacionales ventas	1.570.954,00	15,74%	7,02%	1.467.892,00	15,12%	7,12%	1.370.331,00	14,9%
Gastos operacionales adm.	2.601.659,00	26,07%	0,86%	2.579.482,00	26,57%	5,03%	2.455.871,00	26,71%
<b>Resultados operacionales</b>	<b>144.162,00</b>	<b>1,44%</b>	<b>-30,99%</b>	<b>208.896,00</b>	<b>2,15%</b>	<b>-50,66%</b>	<b>423.340,00</b>	<b>4,6%</b>
<b>Ingresos no operacionales</b>	<b>1.062.733,00</b>	<b>10,65%</b>	<b>3,11%</b>	<b>1.030.646,00</b>	<b>10,62%</b>	<b>5,39%</b>	<b>977.916,00</b>	<b>10,64%</b>
Ingresos extraordinarios	1.062.733,00	10,65%	3,11%	1.030.646,00	10,62%	5,39%	977.916,00	10,64%
<b>Gastos no operacionales</b>	<b>441.485,00</b>	<b>4,42%</b>	<b>-3,44%</b>	<b>457.193,00</b>	<b>4,71%</b>	<b>-29,54%</b>	<b>648.880,00</b>	<b>7,06%</b>
<b>Resultado no operacional</b>	<b>621.248,00</b>	<b>6,22%</b>	<b>8,33%</b>	<b>573.453,00</b>	<b>5,91%</b>	<b>74,28%</b>	<b>329.036,00</b>	<b>3,58%</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>11.043.905,00</b>	<b>110,65%</b>	<b>2,83%</b>	<b>10.739.690,00</b>	<b>110,62%</b>	<b>5,58%</b>	<b>10.172.263,00</b>	<b>110,64%</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>10.278.495,00</b>	<b>102,98%</b>	<b>3,23%</b>	<b>9.957.341,00</b>	<b>102,56%</b>	<b>5,71%</b>	<b>9.419.887,00</b>	<b>102,45%</b>
<b>Resultados antes de impuestos</b>	<b>765.410,00</b>	<b>7,67%</b>	<b>-2,17%</b>	<b>782.349,00</b>	<b>8,06%</b>	<b>3,98%</b>	<b>752.376,00</b>	<b>8,18%</b>
<b>Impuesto de renta</b>	<b>294.479,00</b>	<b>2,95%</b>	<b>6,82%</b>	<b>275.668,00</b>	<b>2,84%</b>	<b>4,8%</b>	<b>263.045,00</b>	<b>2,86%</b>
<b>Ajustes por inflación</b>	<b>n.d.</b>			<b>n.d.</b>			<b>n.d.</b>	
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>470.931,00</b>	<b>4,72%</b>	<b>-7,06%</b>	<b>506.681,00</b>	<b>5,22%</b>	<b>3,55%</b>	<b>489.331,00</b>	<b>5,32%</b>

Ingresos Operacionales vs Costos y Gastos Operacionales

Resultados del Ejercicio

Fuente: Tomado de (InformaColombia, 2016)

Los gráficos incorporados en la tabla anterior, muestran resultados consolidados para cada uno de los años objeto de análisis, siempre los ingresos operacionales son superiores a los gastos operacionales y en cuanto a la utilidad, se ha mantenido casi constante para el año 2012 y 2013, con un ligero descenso para el año 2014.

Por último, se presentan los indicadores financieros en términos de la evolución de las ventas, evolución de las utilidades, así como los indicadores de rentabilidad, endeudamiento,

liquidez y eficiencia. La siguiente tabla muestra los porcentajes para cada uno de los indicadores que conforman los grupos característicos del análisis financiero. Aquí se puede apreciar la ligera disminución de la rentabilidad al pasar de 5,22% para el año 2013 a 4,72% para el año 2014. El EBIT es quizá uno de los indicadores que actualmente son muy importantes en el panorama de la valorización de las empresas en el ámbito internacional. Para la empresa en este indicador ha tenido una disminución con respecto a los dos años anteriores. Por otra parte el nivel de endeudamiento que tiene la empresa es muy bajo comparativamente con el respaldo que tiene por el patrimonio que posee. La siguiente tabla muestra en detalle, cada uno de los porcentajes para efectos de interpretación y comparación de los años consolidados en este análisis. La Tabla 16 muestra los indicadores financieros de la empresa objeto de estudio.



Tabla 16. Indicadores Financieros de Casa Dental Eduardo Daza Ltda

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>			
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2012</b>
<b>Duración del balance (meses)</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>12</b>
<b>Mes de corte</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Diciembre</b>	<b>Diciembre</b>
<b>EVOLUCION</b>			
Evolución de las ventas	2,80 %	5,60 %	
Evolución de la Utilidad Neta	-7,06 %	3,55 %	
<b>RENTABILIDAD</b>			
Rentabilidad	4,72 %	5,22 %	5,32 %
Rentabilidad operacional	1,44 %	2,15 %	4,60 %
Rentabilidad del patrimonio	4,56 %	9,88 %	10,59 %
Rentabilidad del Activo total	3,16 %	5,04 %	5,94 %
EBIT	144.162,00	208.896,00	423.340,00
<b>ENDEUDAMIENTO</b>			
Endeudamiento	30,68 %	48,96 %	43,90 %
Concentración Corto Plazo	68,17 %	49,28 %	100,00 %
Endeudamiento sin Valorizaciones	40,94 %	48,96 %	43,90 %
Apalancamiento Financiero	2,90 %	0,00 %	0,00 %
Carga Financiera	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>LIQUIDEZ</b>			
Capital de Trabajo	6.443.017,00	6.058.333,00	3.576.285,00
Razón Corriente	3,07	3,50	1,99
Prueba Ácida	2,22	2,61	1,42
<b>EFICIENCIA</b>			
Días de Recuperación de Cartera	91,29	90,55	78,85
Días de Pago a Proveedores	48,00	61,56	35,62
Días Rotación de Inventarios	167,71	142,97	150,44
Días de Ciclo Operacional	259,00	233,52	229,29
Rotación de Activos Fijos	0,67	0,97	1,12

Fuente: Tomado de (InformaColombia, 2016)

Para una mayor comprensión sobre el comportamiento de los principales indicadores financieros, a continuación se muestran las gráficas del indicador de rentabilidad, indicador de endeudamiento indicador de la razón corriente indicador de recuperación de cartera el indicador de pago a proveedores, si bien, muestra un descenso con respecto a los años anteriores, en términos generales la empresa tiene una buena gestión por parte de sus socios y directivos que actualmente representan el gobierno corporativo.

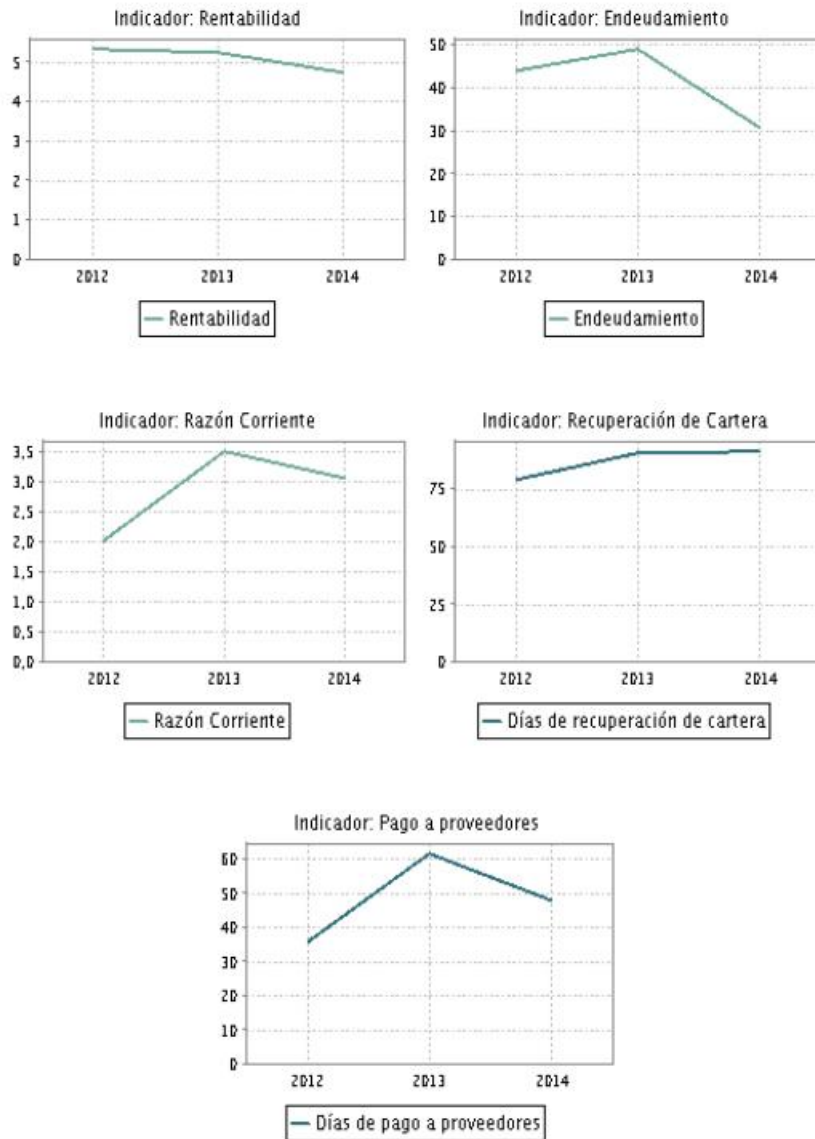


Figura 9. Indicadores financieros de Casa Dental Eduardo Daza Ltda. Tomado de (InformaColombia, 2016).

Del análisis de los resultados financieros de la empresa Casa Dental Eduardo Daza Ltda., Se puede concluir lo siguiente:

El comportamiento a lo largo de los últimos tres años en cuanto a sus activos, pasivos y patrimonio, muestra cifras significativas, de las cuales se puede deducir una solidez financiera, la cual refleja una buena gestión por parte de sus directivos como empresa de familia.

Los resultados económicos en términos de ingresos y resultados, es decir, la determinación de utilidades como indicador fundamental que permite medir la gestión económico financiera, es estable y permite garantizar beneficios económicos para sus socios, generando impacto positivo en el mercado en cumplimiento de su objeto social, permitiéndole asegurar sostenibilidad y perdurabilidad mientras se conserven o se incremente los indicadores claves para medir su crecimiento, posicionamiento del mercado, prospectiva financiera, acorde con el direccionamiento estratégico y gobierno corporativo que actualmente la rige.

## 5. Conclusiones y Recomendaciones

De la realización del proceso investigativo consistente en el análisis como estudio de caso de perdurabilidad empresarial de la empresa Casa Dental Eduardo Daza Ltda, se puede derivar las siguientes conclusiones:

- Las Empresas de Familia constituyen un sector muy importante del aparato productivo de diversos países tanto industrializados como en vías de desarrollo, las cuales generan un aporte muy significativo al PIB, la generación de empleo y de riqueza en general, muchas de las cuales gobiernan sectores claves de la economía mundial y se mantienen como casos exitosos de perdurabilidad empresarial, muy a pesar de las circunstancias que rodean a este tipo de organización corporativa, su vulnerabilidad tras el traspaso generacional de su socios y accionistas dentro del parentesco que persiste.
- Los diferentes estudios sobre Empresas de Familia evidencian que existen dos características distintivas: uno, en casi todos los países estas empresas tienen una altísima participación en la creación de riqueza y dos tienen una altísima probabilidad de desaparecer. En todas las economías, en mayor o menor grado, conviven estos dos fenómenos tan significativos: su importancia económica y su vulnerabilidad.
- El éxito de una Empresa de Familia puede radicar en la identificación e implementación de códigos de buenas prácticas como conjuntos de reglas de conducta que permiten que una determinada estructura de gobernabilidad tenga efectos observables en la realidad y sea aplicada con responsabilidad, el cual debe estar basado en una buena definición de roles, funciones, responsabilidades y remuneraciones en la conducción de la empresa y en la familia; también en la consolidación del rol de los órganos de dirección y el consejo de familia; en el establecimiento de un sistema de información orientado al planeamiento y a la medición y creación de riqueza y el planeamiento de la sucesión del poder que asegure la unidad de mando y los mecanismos de control al poder.

- El aseguramiento de la perdurabilidad también radica en el desarrollo de buenos sucesores y propietarios responsables, líderes empresariales, guardianes del patrimonio y custodios de los valores de la familia que garanticen una continuidad exitosa del legado de los fundadores; una Empresa de Familia debe estar organizada con un gobierno corporativo, encabezado por una dirección moderna integrada por miembros de la familia y externos, que le permita tomar las mejores decisiones estratégicas y asegurar una buena conducción.
  
- En cuanto al contexto de las Empresa de Familia existentes en Colombia, un alto porcentaje de ellas se han convertido en casos de éxito por cuanto representan sectores claves de la economía que generan valor agregado en términos de producción, empleo y compromiso social, lo cual es muy significativo, pues muchas de ellas siguen siendo líderes de marca por el posicionamiento alcanzado y su perdurabilidad como ejemplos referenciales para otras similares que a través de benchmarking pueden hacer acopio de su código de buenas prácticas.
  
- En cuanto al estudio de caso de la firma Casa Dental Eduardo Daza Ltda, el estudio analítico realizado, deja grandes enseñanzas en términos de la persistencia, donde la innovación, el re direccionamiento estratégico y la búsqueda de alternativas frente a situaciones de crisis, le han permitido consolidarse como modelo de empresa de familiar que ha superado la vulnerabilidad del relevo generacional, para convertirse en una empresa sólida económica y financieramente, lo cual le puede representar nuevas oportunidad de expansión, crecimiento, diversificación y madurez corporativa.
  
- Los aprendizajes derivados del proceso de investigación a un tema poco estudiado al menos en Colombia, representó una gran oportunidad y un permanente desafío para el fortalecimiento de las competencias como futuro profesional que ve en las empresas de familia un espacio para generar mayor conocimiento y hacer aportes significativos para su comprensión, fortalecimiento y consolidación como asesor-consultor, dado el amplio campo de acción existente y los retos que ello representa hacia la intermediación profesional como resultado de un proceso de formación académica de mucha significancia

por el rigor metodológico y el enfoque hacia la investigación, en cumplimiento de una de las funciones sustantivas de la educación superior.

## RECOMENDACIONES

Entre las principales recomendaciones que se puede sugerir están las siguientes:

- La Academia y las universidades en general están llamada a profundizar de manera significativa a la comprensión y generación de nuevo conocimiento en un campo poco explorado como las empresas de familia, las cuales en Colombia proliferan constantemente, dada la necesidad de buscar alternativas de fuentes laborales para profesionales jóvenes que eligen como una opción de vida, pero que por la falta de apoyo no solo en términos económicos y financieros, sino en la disponibilidad de un legado de gestión administrativa para este tipo de empresas, a veces se convierten en fallidos intentos de poca durabilidad, pues la falta de cultura corporativa y una efectiva asesoría, no permiten la prosperidad de este tipo de organizaciones.
- Se hace necesario fomentar más los procesos investigativos como complemento a la formación académicas, puesto que el fortalecimiento de las competencias y el acercamiento al conocimiento de una realidad o problema de contexto, solo son posibles gracias a la indagación con rigor metodológico y técnico, que además de convertirse en un escenario de confrontación de la teoría con la práctica, la investigación genera la posibilidad de nuevo conocimiento para aportar al mundo académico, hallazgos e innovaciones que a veces son desconocidos por la falta de importancia y relevancia temática para abordar temas de trascendencia global, nacional, regional y local, como las Empresas de Familia.

## 6. Referencias Bibliográficas

- Barugel, E. (2008). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la empresa de familia. *Temas de Management*, 3, 817-22.
- Brant, R. K. (2009). *De las vacas sagradas se hacen las mejores hamburguesas*. New York: Editorial norma.
- Candal Azuaje, C. (2009). *La empresa familiar desde un punto de vista estratégico*. Buenos Aires: El Cid Editor.
- CCB. (2014). *Informe de Gestión*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Daza, L. (2015). Historia de Casa Dental Eduardo Daza Ltda. (Rodrigo Rodríguez, Entrevistador)
- Folle, C. (2014). Las trampas profundas en las empresas familiares. *IEEM Revista de Negocios*, 84-86.
- Gámez, J. A. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. *Gestión & Sociedad*,(1), 63-64.
- Ginebra, J. (2005). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. . México: Panorama.
- Gómez, G. (2006). *¿Son iguales todas las empresas familiares?* Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Grueso, M. P. (20 de 02 de 2016). *Linea de Estrategía*. Obtenido de Universidad del Rosario: <http://www.urosario.edu.co/Escuela-de-Administracion/Investigacion/Lineas-de-Investigacion/>
- Gimeno, J. P. F. (1999). *Problemas de la transmisión de la empresa familiar*. Universitat de València, 30.
- Guinjoan, M., & Llauredó, J. (2007). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Barcelona: Ediciones Díaz de Santos.
- Hernández, L. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13 (2), 25-32.

- Huamán, L., & Rios, F. (2011). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*. Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- InformaColombia. (2016). *Informe de Empresas*. Recuperado el 20 de 01 de 2016, de [www.informacolombia.com](http://www.informacolombia.com): <http://www.informacolombia.com/informes/informe-de-empresas/>
- Lloret, J. (2012). Empresas familiares: La espina dorsal de la economía. *Revista de Negocios del IEEM*, 15(4), 37-41.
- Martínez. (2011). *Empresas familiares: Reto al destino*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Mendez, C. E. (2006). *METODOLOGIA: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación*. Bogotá: Noriega Limusa.
- Pardo, A., & Felce, L. (2012). Las múltiples caras de las empresas familiares. *Debates IESA*, 11(2), 35-37.
- Pérez, M. J. (2008). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Madrid: Thompson.
- Press, E. (2011). *Empresas de Familia. Del conflicto a la eficiencia*. Buenos Aires: Granica.
- PUCC. (2012). *Pontificia Universidad Catolica de Chile*. Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de [Economías de escala: http://web.ing.puc.cl/power/alumno12/smallbeautiful/economias.html](http://web.ing.puc.cl/power/alumno12/smallbeautiful/economias.html)
- Pulga, E. (2011). *Las Mipymes Familiares Colombianas y Sus desafíos de perdurabilidad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Ruiz, M. (2008). *Gestión de la empresa familiar*. Madrid: McGraw-Hill.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Toca, C. (2011). *Perspectivas para el estudio de la realidad y la perdurabilidad de las organizaciones*. Bogotá: Borradores de Investigación: Serie documentos administración Universidad del Rosario.



UNAL. (2011). *Situación actual de grupos económicos. Empresas de Familia y empresas de capital*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Urrea, J. (2006). *Gobernabilidad de la empresa de familia*. Medellín: Red Universidad Eafit.

Yacuzzi, E. (2014). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Recuperado el 08 de 02 de 2016, de <http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf>