

# LA INVERSIÓN EN INNOVACIÓN EN EMPRESAS DE FAMILIA. ESTUDIO DE CASO APLICADO A LA CIUDAD DE POPAYÁN

## RESUMEN

Las empresas de familia contribuyen en alto grado a generar riqueza y empleo en la economía, así como al crecimiento económico mundial. Esto demanda que la academia responda a los desafíos de gestión que este tipo de empresas tiene, tanto en contextos de economía local, como en mercados internacionales, y que les permita desarrollar ventajas competitivas. Con el objetivo de conocer si las empresas de familia realizan inversión en innovación, se trabajó, con la metodología de estudio de caso, una muestra de 62 PYMES registradas en la base de datos del Grupo Gicea, siendo 23 de ellas empresas de familia. La mayoría son pequeñas empresas y pertenecen al sector comercio al por mayor y al por menor; ninguna de ellas refiere clientes a nivel internacional y tan solo un número reducido de ellas realiza inversión en innovación.

**Palabras clave:** Innovación, Ventaja competitiva, Empresas de familia, Inversión, Competitividad.

ZAMANDA CORREA CORREA\*  
REINALDO ERAZO RODRÍGUEZ\*\*  
MIGUEL ÁNGEL RODRÍGUEZ\*\*\*

---

## INVESTMENT IN INNOVATION IN FAMILY BUSINESS-CASE STUDY APPLIED TO POPAYAN

### ABSTRACT

Family businesses contribute to generate wealth and employment in the economy, as well as global economic growth. This demands that the academy respond to the management challenges that this type of company has, in contexts of local economy, as in international markets, and that allows them to develop competitive advantages. In order to know if family companies make investment in innovation, we worked with the case study methodology, in a sample of 62 SMES registered in the Gicea Group database, 23 of them being family businesses. Most of them are small companies and belong to the wholesale and retail trade sector; none of them refers clients internationally and only a small number of them make investment in innovation.

**Keywords:** Innovation, Competitive advantage, Family Business, Investment, Competitiveness.

## 1. INTRODUCCIÓN

En los países de la Unión Europea, Norteamérica y Asia, las empresas de familia conforman la mayoría del tejido empresarial. En Europa, es el tipo de empresa que más prevalece. Por ejemplo, en Alemania representan el 82% de las empresas; en Reino Unido, el 76%; en Italia, el 75%; en Francia, el 60,5%, y en España, el 71% (San Martín, 2012). Esta situación es similar en los Estados Unidos y en China; mientras en el primero, el 90% de las empresas tienen una propiedad familiar o están controladas por una familia, en el segundo, los negocios familiares constituyen el 90% de las empresas privadas (Xiaoping y Anna, 2011).

De igual manera, San Martín (2012) menciona como las empresas de familia en los Estados miembros de la Unión Europea generan entre el 35% y el 65% del Producto Interno Bruto (PIB); en los países de América del Norte generan entre el 40% y el 45% del PIB; en América Latina, entre el 50% y el 70% del PIB, y en los países de Asia aportan entre el 65% y el 82% del PIB. Las empresas de

---

\* Magíster, profesora investigadora. Universidad del Cauca (Colombia).  
Correo-e: zcorrea@unicauca.edu.co

\*\* Magíster, profesor investigador. Universidad del Cauca (Colombia).  
Correo-e: rero@unicauca.edu.co

\*\*\* Administrador de Empresas. Universidad del Cauca (Colombia).  
Correo-e: mgrodriguez@unicauca.edu.co

Recibido: 4 de septiembre de 2017. Aceptado: 9 de marzo de 2018.

Para citar el artículo: Correa, Z.; Erazo, R. y Rodríguez, M.A. (2018). "La inversión en innovación en empresas de familia. Estudio de caso aplicado a la ciudad de Popayán", en *Sotavento MBA*, 31, pp. 8-18.

DOI: <http://dx.doi.org/10.18601/01233734.n31.02>

familia generan la mayor parte de la riqueza mundial y son la principal fuente de empleo en países como Estados Unidos y España, con un promedio del 75% (Betancourt, Arcos, Torres y Olivarez, 2012).

En este contexto, numerosos especialistas han planteado la innovación como un componente necesario para las organizaciones que desean seguir siendo competitivas o buscan ventajas a largo plazo (Dodgson, Gann, y Salter, 2002). Las empresas alcanzan ventajas competitivas si consiguen innovar, y de la capacidad de la industria para innovar y mejorar depende la competitividad de una nación (Porter, 2009). Las ventajas competitivas son las fortalezas específicas de una organización que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos sustancialmente más bajos que sus rivales (Hill y Jones, 2009).

En estos aspectos, la ciudad de Popayán presenta estándares bajos, según lo menciona el indicador global de competitividad de las ciudades del Caribe colombiano, que incluye el sub-factor ambiente científico y tecnológico, con indicadores como proyectos de investigación e innovación por cada 10.000 habitantes, donde Popayán ocupa la posición número 11 entre 22 ciudades, con un 52,39% (Observatorio del Caribe Colombiano, 2012).

De mismo modo, según el Índice Departamental de Competitividad del año 2014, realizado por el Consejo Privado de Competitividad y la Universidad del Rosario, el departamento del Cauca ocupa el puesto número 11 entre 22 departamentos, con un puntaje de 4,10 sobre 10; este índice clasifica las variables a medir en tres factores: condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación, ocupando en este último la posición 8, con un puntaje de 4,35 (Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario, 2014).

Teniendo en cuenta estos planteamientos, el análisis de la inversión en innovación es un factor fundamental en el ámbito de la actividad

empresarial del país, del cual hacen parte las empresas de familia, considerando no solo sus condiciones actuales (crisis económica, desempleo, ambiente político, problemáticas sociales, entre otras), sino los desafíos que se plantean en el contexto internacional, que evidencian la necesidad de que las empresas, y por ende las de familia, respondan a esos cambios contextuales con propuestas innovadoras, que sean rentables, que les permitan desarrollar competencias distintivas y ventajas competitivas.

Este estudio pretende identificar y caracterizar empresas de familia de la ciudad de Popayán, de acuerdo con factores como el tamaño, el sector, la inversión en innovación, de tal manera que se tenga una primera aproximación a sus dinámicas y a los procesos que les permiten ser competitivas dentro de un mercado globalizado.

El presente documento se ha estructurado en cinco partes. Después de la introducción, se exponen los conceptos de empresa de familia y de innovación empresarial; en la tercera se describe la metodología del estudio; en la cuarta se presenta el perfil de las empresas de familia estudiadas y la inversión que realizan en innovación. Finalmente, se presentan las conclusiones y discusión del estudio.

## 2. FUNDAMENTO TEÓRICO

### 2.1 EMPRESAS DE FAMILIA

Las empresas de familia conforman un alto porcentaje del tejido empresarial de los países, aunque debido a diferentes variables muchas de estas no logran sobrevivir o pasar a la siguiente generación, porque tienen que afrontar situaciones en las cuales se requiere compromiso y planeación por parte de la familia.

En ese sentido, Gallo (2006) plantea que la denominación “empresa familiar” puede ser común a una empresa micro, pequeña, mediana



o grande. De ahí la importancia de las empresas familiares en el mundo y los esfuerzos de los gobiernos para focalizar la intervención en ellas en pro de su consolidación para garantizar permanencia generacional.

De acuerdo con el estudio exploratorio sobre la dinámica de la empresa familiar en Colombia financiado por FUNDES, la mayoría de estas empresas de familia (72,8%) fueron fundadas después de 1970, lo cual indicaría que muchas de ellas se encuentran en una etapa de crecimiento y madurez, ávidas de recursos financieros (Vélez, Holguín, De Lahoz, Durán y Gutiérrez, 2008).

Estas empresas tienen un gran impacto en lo económico y en lo social, y al ser un gran sistema donde confluyen dos grandes sub-sistemas: empresa - familia, hacen que este tipo de organización sea complejo de analizar, y más si se combinan variables como gestión, control, propiedad, relaciones, conflictos, relevo generacional, sucesión, toma de decisiones, entre otros que hacen que su desarrollo y permanencia sea más complejo que una empresa no familiar.

Las revisiones bibliográficas permiten establecer que los estudios de las empresas de familia se remontan a la década de los 50 del siglo pasado, a partir de trabajos sobre historia empresarial. Sin embargo, el concepto de la empresa de familia no ha sido generalizado o consensuado en el mundo empresarial, y depende de la manera como los autores lo enfoquen, bien sea por la propiedad, la participación o el medio en el que se desarrollan las empresas.

Por un lado, Gallo (1995) define las empresas de familia como aquellas donde uno o más familiares poseen más del 50 por ciento de la propiedad de la empresa, existen miembros de la familia que ocupan cargos directivos y/o ejecutivos, y los miembros de la familia consideran que esa empresa va a perdurar en el tiempo, esto es, que va a ser transferida a las siguientes generaciones.

Por otro lado, Sharma, Chrisman y Chua (1997) definen a la empresa de familia como aquella empresa dirigida simultáneamente por varias generaciones, con miembros de la familia o un pequeño número de familias, que persiguen la visión formal de una empresa. Del mismo modo, Lansberg (1999) la define como aquella empresa en donde los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. Adicionalmente, Gaitán y Castro establecen que, en la empresa de familia, los miembros de una misma familia deben poseer más del 50% del capital (2001).

Para Poza (2004), una definición integral de empresa de familia establece que estas son una síntesis única de los siguientes elementos: a) control sobre la propiedad (15% o más) por parte de dos o más miembros de una familia o asociación de familias; b) influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa; c) interés por las buenas relaciones familiares, y d) interés en la continuidad de la empresa de generación a generación.

Como se puede observar, existen diversas definiciones sobre empresa de familia. Para abordar el presente trabajo nos acogemos a Belausteguigoitia (2004), quien la considera como una organización donde la familia tiene el control (propiedad) y donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.

## 2.2 INNOVACIÓN

La Academia de la Lengua Española define innovación como un término que proviene de la raíz latina *innovatō*, *-ōnis*, acción y efecto de innovar, que significa creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado. En consecuencia, implica un contexto que ofrezca las condiciones financieras, materiales, organizativas y socioculturales necesarias para la producción de nuevos conocimientos y sus

aplicaciones comerciales. El economista Joseph Schumpeter introdujo el concepto de innovación en el ámbito económico en 1911, aporte que se vino a reconocer y apreciar finalizando los años cincuenta.

De la misma manera, el Manual de Oslo define la innovación como “la concepción e implementación de cambios significativos en el producto, el proceso, el *marketing* o la organización de la empresa con el propósito de mejorar los resultados; estos cambios se realizan mediante la aplicación de nuevos conocimientos y tecnologías que pueden ser desarrollados internamente en colaboración externa o adquiridos por servicios de asesoría, como este aspecto de poder crear algo nuevo, mejorar de una forma incremental el producto final o poder ser revolucionario en la forma de realizar el producto en sí, se considera innovación” (UNED, 2010, p. 1), siendo esta definición una de las más aceptadas y tomada como referencia en temas de innovación en el ámbito académico y empresarial.

Por otra parte, sin alejarse de lo expuesto por el Manual de Oslo, Solleiro (2002, p. 41) expone que la innovación es la habilidad de administrar el conocimiento creativamente para responder a demandas del mercado. Por tal motivo, la innovación siempre ha constituido un pilar para que una empresa se diferencie de sus competidores y construya ventajas competitivas reales.

Nelson (1974) citado por Chávez (2013) define la innovación como un cambio que requiere un considerable grado de imaginación; constituye una ruptura relativamente profunda con las formas establecidas de hacer las cosas y con ello se crean fundamentalmente nuevas capacidades.

El manual de Frascati indica que la innovación tiene que ver con la transformación de una idea en un producto vendible nuevo o mejorado o en un proceso operativo en la industria y en el comercio o en nuevo método de servicio

social (OCDE, 2002). Así, la innovación cuenta con un propósito fundamental: la aceptación en el mercado donde opere dicha innovación, por medio de las ventas.

*El libro verde de la innovación* (1995), citado por Figueroa (2011), considera que la innovación “es sinónimo de producir, asimilar y exportar con éxito una novedad, en las esferas económicas y sociales de forma que aporte soluciones inéditas a los problemas y permita así responder a las necesidades de las personas y de la sociedad” (p. 573); de la misma forma, Figueroa menciona a Peerin (1995), quien plantea que la innovación hace referencia a formas nuevas de hacer las cosas mejor o de manera diferente, muchas veces por medio de saltos cuánticos, en oposición a ganancias incrementales.

Escorsa (1997, p. 19) afirma que la innovación es “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado, la innovación es el elemento clave que explica la competitividad”. En ese sentido, Drucker (1998) citado por Valls, Guitart y Núñez (2007), menciona que es el esfuerzo que realizan las personas para hacer un cambio en el potencial económico o social de la empresa.

Allés (2006) define a la innovación como la capacidad para modificar las cosas, partiendo de situaciones o modalidades no pensadas con anterioridad. Involucra ideas sobre nuevas soluciones ante los problemas o situaciones planteados por el propio puesto de trabajo, la organización o segmento de la economía donde trabaja la persona.

La innovación, en el modelo para la autoevaluación de la gestión de la innovación empresarial, realizado por el Centro Andaluz para la Excelencia (2009, p.5), se concibe como “un factor esencial en las organizaciones para determinar su crecimiento económico, mejorar su eficacia y aumentar su competitividad



empresarial. Teniendo en cuenta la importancia de la innovación en el proceso de mejora de una empresa, la gestión de la innovación precisa de una estructura que sistematice y apoye la optimización de las actividades encaminadas a generar nuevos resultados”.

Según estos planteamientos, la innovación es un proceso que permite desarrollar algo nuevo a partir del estudio sistemático de una necesidad, para lograr una meta económica. Es decir, se trata de generar ideas que puedan venderse en un mercado específico, y propiciar una cultura innovadora permitirá a las empresas aprovechar al máximo sus recursos y por ende desarrollar nuevos procesos o productos.

En términos generales, se puede expresar la innovación como la búsqueda de escenarios nuevos en un mercado altamente competitivo, buscando la aceptación del usuario final, satisfaciendo y aumentando el margen del valor percibido por estos.

Se puede concluir, entonces, que la innovación es un proceso sistemático cuya función es satisfacer las necesidades del cliente por medio de cosas nuevas que la competencia no haya identificado, permitiendo una verdadera ventaja competitiva a la organización que es pionera en cerrar esta brecha del mercado.

### 3. METODOLOGÍA

Este proyecto, que es avalado por el Departamento de Ciencias Administrativas y la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad del Cauca, se realiza con metodología de estudio de caso. La importancia de un estudio de caso está en describir o medir dos o más características o unidades de análisis con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno.

En ese sentido, el estudio está orientado a observar y caracterizar una realidad de algunas PYMES y empresas de familia de Popayán, en un

año específico, para luego proceder a realizar la descripción de su comportamiento en cuanto a la inversión en innovación.

Se trabajó con base en las PYMES de la Base de datos empresarial producto de investigaciones realizadas por el grupo GICEA (Grupo de Investigación en Ciencias Contables, Económicas y Administrativas) de la Universidad del Cauca en las empresas de la región, actualizada en 2014.

Además, por ser un estudio de caso se hizo un muestreo no probabilístico, con 62 PYMES seleccionadas de manera aleatoria de la base de datos, siendo 23 de ellas empresas familiares.

A las empresas objeto de estudio se les aplica un cuestionario que permite conocer sus características en cuanto a tamaño, sector, estructura, localización de proveedores, localización de clientes, inversión en innovación, sistemas de mejora continua, modernización en los últimos cinco años, sistemas de información. La validez de contenido fue expresada por profesionales de alta trayectoria en el ámbito de la elaboración de instrumentos, expertos en organizaciones y en el área de la innovación. Los expertos efectuaron las correcciones en cuanto al contenido, pertinencia, ambigüedad, redacción y otros aspectos en los que consideraron necesario realizar mejoras.

Para efectos de la investigación, se llevó a cabo un análisis univariado y exploratorio de los datos, con ayuda del programa estadístico SPSS, con el propósito de hacer una aproximación descriptiva de las variables de interés, con tablas de frecuencia.

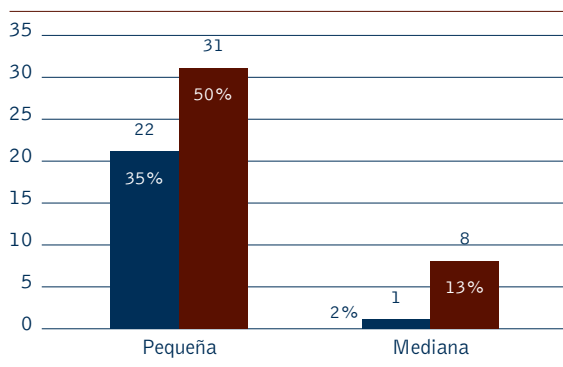
### 4. RESULTADOS

Los resultados significativos del proyecto son: i) características de empresas de familia de Popayán y ii) identificación de la inversión en

innovación de empresas de familia de Popayán. A continuación se presenta cada uno de ellos.

De las 62 PYMES estudiadas, el 37% son empresas de familia, en su mayoría pequeñas empresas (35%), que de acuerdo con la Ley 905 del 2004, son empresas cuya planta de personal está entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y/o sus activos totales ascienden a un valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil uno (5001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Grafico 1. Distribución porcentual del Tamaño de las empresas de muestra



Fuente. Elaboración propia.

El 78,3% está en el sector comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos, según Clasificación Internacional Industrial Uniforme de todas las actividades económicas, revisión 3 adaptada para Colombia del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (Tabla 1).

El promedio de edad entre las personas que pertenecen a empresas de familia que contestaron el cuestionario es de  $44,4 \pm DE 9,6$ , de los cuales el 40,32% han realizado estudios universitarios y el 33,87% hasta estudios de posgrado. De las 23 empresas de familia, el 85,48% son pequeñas empresas. El tamaño de la organización es un indicador decrecimiento y desarrollo de las mismas, también de las características necesarias en su administración.

Tabla 1. Empresas de familia y no familiares

Pertenenencia	Empresas de familia		Empresas No familiares		Total %	
	Sector	n.º	% Total	n.º		
Industrias Manufactureras	0	0	5	12,8	5	8,1
Suministro electricidad, gas, agua	1	4,3	0	0	1	1,6
Construcción	1	4,3	0	0	1	1,6
Comercio al por mayor y al por menor	18	78,3	11	28,2	29	46,8
Hoteles y restaurantes	1	4,3	1	2,6	2	3,2
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	0	0	4	10,3	4	6,5
Intermediación financiera	0	0	1	2,6	1	1,6
Actividades inmobiliarias, empresariales y alquiler	1	4,3	5	12,8	6	9,7
Servicios sociales y salud	1	4,3	6	15,4	7	11,3
Otros servicios comunitarios, sociales y personales	0	0	6	15,4	6	9,7
Total	23	100	39	100	62	100

Fuente. Elaboración propia.

El 50% de los proveedores son de origen nacional y el 48,4% de los clientes de estas empresas de familia son de origen local, regional y nacional. En la tabla 2 se describen otras características de las empresas de familia.

De acuerdo con la inversión que las empresas de familia realizan en innovación, se encontró que es mayor el porcentaje que no realiza inversión en innovación, lo que representa el 60,9% de las empresas familiares encuestadas. Tan solo el 8,7% de estas empresas realizan inversión en innovación, con un promedio de 50 salarios mínimos legales vigentes, que representa una cifra de \$30.800.000 millones



Tabla 2. Características de las empresas familiares

Edad persona responde cuestionario	44,5 ±DE 10,1*
Cargo persona responde cuestionario	
Administrador	39,1% (n=9)
Gerente	39,1% (n=9)
Propietario	4,3% (n=1)
Jefe Administrativo, personal	8,7% (n=2)
Subgerente	4,3% (n=1)
Coordinador Comercial, Calidad	4,3% (n=1)
Escolaridad persona responde Cuestionario	
Bachillerato	17,4% (n=4)
Tecnología	13,0% (n=3)
Pregrado	43,5% (n=10)
Posgrado	26,1% (n=6)
Tamaño empresa de familia	
Pequeña Empresa	95,7% (n=22)
Mediana Empresa	4,3% (n=1)
Sector empresa de familia	
Suministros electricidad, gas, agua	4,3% (n=1)
Construcción	4,3% (n=1)
Comercio al por mayor y al menor	78,3% (n=18)
Hoteles y Restaurantes	4,3% (n=1)
Actividades inmobiliaria empresariales	4,3% (n=1)
Alquiler	4,3% (n=1)
Servicios Sociales y de salud	4,3% (n=1)
Estructura empresa de familia	
Áreas	21,7% (n=5)
Procesos	17,4% (n=4)
Departamentos	4,3% (n=1)
No responde	56,5% (n=13)
Localización proveedores empresa de familia	
Regionales	4,3% (n=1)
Nacionales	60,9% (n=14)
Locales, regionales, nacionales	17,4% (n=4)
Nacionales e internacionales	8,7% (n=2)
No responde	8,7% (n=2)
Localización clientes empresa de familia	
Locales	13,0% (n=3)
Regionales	13,0% (n=3)
Nacionales	4,3% (n=1)
Locales, Regionales, Nacionales	47,8% (n=11)
No responde	21,75% (n=5)

Fuente: Elaboración propia.

y pertenecen a los sectores construcción y comercio al por mayor y al menor. El 52,2% de

las empresas de familia cuenta con sistemas de información entre los que mencionan DELTA y ERP. Solo el 17,4% de las empresas de familia cuenta con certificaciones de calidad como ISO 9001:2008, a pesar de que el 47,8% cuenta con política de calidad. El 52,2% de las empresas de familia menciona haber modernizado los procesos administrativos de su empresa en los últimos cinco años (Tabla 3).

Tabla 3. Inversión en innovación de las empresas de familia

Inversión en innovación	% empresa hacen inversión
Sí	8,7% (n=2)
No	60,9% (n=14)
No responde	30,4% (n= 7)
Sistema de mejora continua	
Toda empresa familia	4,3% (n=1)
Algunos procesos	26,1% (n=6)
Ninguno	30,4% (n=7)
No responde	39,1% (n=9)
Modernización últimos cinco años	
Sí	52,2% (n=12)
No	13,0% (n=3)
No responde	34,8% (n=8)
Política de calidad	
Sí	47,8% (n=11)
No	17,4% (n=4)
No responde	34,8% (8)
Sistemas de información	
Sí	52,2% (n=12)
No	8,7% (n=2)
No responde	39,1% (n=9)
Certificaciones	
Sí	17,4% (n=4)
No	47,8% (n=11)
No responde	34,8% (n=8)

Fuente: Elaboración propia.

## 5. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los resultados muestran que las empresas de familia estudiadas se encuentran sobre todo



en el sector de comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos de servicios. Estas empresas no reportan la colocación de sus productos en mercados externos; reportan poca inversión en innovación, tan solo el 8,7% de las empresas de familia realizan inversión en innovación.

Peres y Stumpo (2002) plantean que en las empresas que realizan incipientes exportaciones, orientando su producción al mercado interno, caso de las empresas evaluadas, su desarrollo depende fuertemente de las condiciones macroeconómicas.

Estas empresas de familia, en su mayoría pequeñas empresas, realizan inversión en los sistemas de información y el aseguramiento de la calidad, y no en innovación, que ocupa un rol fundamental en las diferentes fases de desarrollo de las empresas desde su inicio hasta su crecimiento.

Las empresas de familia presentan falencias en inversión en innovación, a pesar de que se constituye como una de las formas más eficientes para que una empresa se diferencie de sus competidores y construya ventajas competitivas reales, las que son definidas por Carmeli como los aspectos de la organización no imitables fácilmente, con posibilidades de ser mantenidos en el futuro, con el que se posiciona por encima de sus competidores y que le lleva a obtener mejores resultados (Conde, Correa y Delgado, 2014).

Estas cifras permiten reconocer que hay un grupo objetivo de trabajo importante para estudiar y analizar desde las investigaciones que se realicen en las regiones, en aras de aportar soluciones a los problemas que enfrentan las empresas de familia, de tal manera que se asegure su permanencia y desarrollo.

Es así como el estudio se convierte, sin duda, en un invaluable aporte para el desarrollo de las empresas familiares a nivel de PYME en nuestro país, llama la atención a sus empre-

sarios para realizar inversión en materia de innovación y conseguir ventajas competitivas, generando rentabilidad y desarrollo a la región y al tejido empresarial.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias*. Argentina: Granica.
- Bechara, J.; Hernández, A.; Vergara, B., López, L. y otros (2012). *Indicador global de competitividad de las ciudades del Caribe Colombiano, evolución 2009-2010. Observatorio del Caribe-Cámara de Comercio de Cartagena*. Recuperado el 13 de marzo de 2013, [http://www.ocaribe.org/publicacionesinfo.php?la=es&id\\_publicacion=136](http://www.ocaribe.org/publicacionesinfo.php?la=es&id_publicacion=136).
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Betancourt, A. D.; Arcos, S.; Torres, A. E. y Olivarez, L. D. (2012). "Empresas Familiares", en *Tlatemoani Revista Académica de Investigación*, 1-21.
- Centro Andaluz para la Excelencia (2009). *Guía para la Autoevaluación de la Gestión de la Innovación Empresarial*. Junta de Andalucía. <http://www.eoi.es/fdi/sites/default/files/7.%20Gu%C3%ADa%20para%20la%20autoevaluaci%C3%B3n%20de%20la%20innovaci%C3%B3n%20empresarial.pdf>
- Chávez, A. (2013). "Análisis de tema la dimensión estratégica de la innovación tecnológica", en *Revista iberoamericana para la investigación y el desarrollo educativo*, Vol. 3, No. 6.
- Conde, Y.; Correa, Z. y Delgado, C. (2014). "Condiciones facilitadoras para el desarrollo del aprendizaje organizacional en los grupos de investigación de una universidad pública", en *Revista Ciencias Estratégicas*. 22 (31), 121-137.
- Congreso de Colombia (2004). *Ley 905 del 2004*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>.



Consejo Privado de Competitividad y Universidad del Rosario (2014). *Índice departamental de Competitividad*. Recuperado el 22 de junio de 2015, <http://www.urosario.edu.co/competitividad/documentos/IDC-2014/>.

Dodgson, M.; Gann, D. y Salter, A. (2002). "The intensification of innovation", in *International Journal of Innovation Management*. 6 (1), 53-83. Recuperado el 18 de enero de 2014, <http://www.worldscinet.com/ijim/06/0601/S1363919602000495.html>.

Escorsa, P. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión*. España: Editorial UPC.

Figuerola, C. (2011). "Las características de diseño empresarial que inducen a un desempeño innovador exitoso: una investigación de carácter exploratorio en la empresa Ad Astra Rocket Company Subsidiaria Costa Rica", en *Revista Ciencias Económicas*, 29(1), 571-599.

Gaitán, A., y Castro, J. D. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.

Gallo, M.A. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Praxis.

Gallo, P. (2006). "¿Su empresa familiar es micro, PYME o grande? Características particulares para su clasificación actual en Colombia", en *Lupa Empresarial, Edición 06*, digital. Recuperado el 3 de mayo de 2014, <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/77/148>.

Hill, C. y Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. 8 Ed. Ciudad de México: McGraw Hill.

Lacouture, R. (2006). *Sociedades de familia en Colombia año 2005*. Recuperado el 21 de abril de 2014, <http://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: realizing the dream of families in business EUA*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press.

Maidagán, M.; Caberio, I.; Garagalza, L. y Arrizabalaga, G. (2009). *Filosofía de la innovación*.

*El papel de la creatividad en un mundo global*. Madrid: Plaza y Valdés.

Observatorio del Caribe Colombiano (2012). *Índice global de competitividad de las ciudades del Caribe colombiano. Evolución 2009-2010*. Observatorio del Caribe Colombiano, Cámara de Comercio de Cartagena. Cartagena. [http://ocaribe.org/publicacionesinfo\\_indicador-global-de-competitividad-de-las-ciudades-del-caribe-colombiano-e-136?la=en](http://ocaribe.org/publicacionesinfo_indicador-global-de-competitividad-de-las-ciudades-del-caribe-colombiano-e-136?la=en)

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE (2002). *Manual de Frascati*. Fundación Española Ciencia y Tecnología. Recuperado el 19 de septiembre de 2012, [www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/.../ManuaFrascati-2002\\_sp.pdf](http://www.idi.mineco.gob.es/stfls/MICINN/.../ManuaFrascati-2002_sp.pdf).

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos OCDE, y European Communities. (2005). *Manual de OSLO- Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 5 Ed. Recuperado el 19 de septiembre de 2012, [http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDOS-LOManual05\\_spa.pdf](http://www.uis.unesco.org/Library/Documents/OECDOS-LOManual05_spa.pdf).

Peres, W. y Stumpo, G. (2002). La dinámica de las pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina y el Caribe. En W. Peres y G. Stumpo. (Comps). (2002). *Pequeñas y medianas empresas industriales en América Latina*. México: CEPAL/siglo XXI Editores.

Porter, M. (2009). *Ventaja Competitiva*. Ed. Patria, Octava reimpresión.

Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. México: Thomson.

San Martín, J. M. (2012). *Empresas familiares y la sucesión: dos mundos opuestos*. Recuperado el 1 de junio de 2013, <http://jcvda.wordpress.com/2012/01/09/empresas-familiares-y-lasucesion-dos-mundos-opuestos>.

Sharma, P., Chrisman, J. J., y Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1-35.

Solleiro, J. (2002). *El programa especial de ciencia y tecnología 2001-2006 (CPCYT) y el sistema nacional de innovación, aportes*. México: Benemerita,

Universidad Autónoma de Puebla. Recuperado el 9 de diciembre de 2014, <http://www.redalyc.org/pdf/376/37602004.pdf>.

UNED (2010). *Resumen del Manual de Oslo sobre Innovación*. [http://portal.uned.es/portal/page?\\_pageid=93,23280929&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL#concepto](http://portal.uned.es/portal/page?_pageid=93,23280929&_dad=portal&_schema=PORTAL#concepto)

Valls, J.; Guitart, L. y Núñez, A. (2007). "La innovación en la empresa, el concepto y su medida", en *Revista de Contabilidad y Dirección*, 6, 37-54.

Vélez, D.; Holguín, H.; De Lahoz, G.; Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar PYME. Estudio exploratorio en Colombia*. Recuperado el 28 de abril de 2014, [www.fundes.org/asset/documents/571](http://www.fundes.org/asset/documents/571).

Xiaoping, W. y Anna, Z. (2011). "Research on Succession Influencing Factors in the Family", in *Business Management Science and Industrial Engineering (MSIE)*, 218-222.

