

Diversas problemáticas de los negocios de familia

Eliana Andrea Benavides, Natalia Abril Yara y Cristina Beltrán¹

Resumen

La presente investigación trata la temática negocios de familia, que se pueden definir como cualquier empresa en la cual la mayoría del capital o control, está bajo el dominio de una familia y dos o más miembros de la misma; que están involucrados directamente en las operaciones administrativas del negocio.

La característica principal de este tipo de negocios, es la crisis en las que entran la mayoría, por involucrar lo familiar y/o personal con las actividades del trabajo.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar que algunos de sus miembros no tienen la suficiente pericia para el manejo de la misma.

El interés de esta investigación es conocer porque las ventas de la empresa La Campesinita, han venido reduciéndose considerablemente poco a poco y de igual manera establecer las causas de la indisciplina que se ha generado dentro del personal.

Por otra parte también hay un interés académico y profesional, reflejado en el desarrollo de esta investigación.

Palabras clave: negocios de familia, crisis, administración y empresa.

Abstract

This research addresses the issue of family business, which can be defined as any company in which the majority of the capital or control, is under the direct of a family and two or more members thereof that are directly involved in the operations administrative business.

The main feature of this type of business, is the coming crisis in most, involve the family and / or personal work activities.

To analyze this problem it is necessary to mention that some members do not have enough expertise to handle it.

The interest of this research is to ascertain because sales of the company's peasant girl, have been gradually reduced considerably and likewise establish the causes of indiscipline that has been generated within the staff.

Moreover there is also an academic and professional interest, reflected in the development of this research.

Keywords: family business, crisis, management and business.

1. Estudiantes de la Facultad de Ciencias Empresariales de UNIMINUTO, Sede Principal. Ejercicio elaborado en la asignatura Investigación formativa. Profesor Juan Carlos Gómez Cruz. jgomez@uniminuto.edu; el nombre del restaurante ha sido cambiado para efectos de la investigación.

Introducción

La Campesinita es una empresa de servicios, dedicada a la preparación de comidas y atención de eventos. Cuenta con dos sedes las cuales atienden principalmente personal administrativo en horas de desayuno y almuerzo. La sede principal que es donde se concentra el análisis, tiene apertura a las 06:00 a.m., lo cual se cumple esporádicamente por la poca responsabilidad que tiene la persona encargada de manejar las llaves, pues en repetidas ocasiones se da apertura al restaurante hasta las 09:00 a.m. y se pierde la venta en las horas del desayuno y de igual manera se retrasan las tareas del día.

Por otro lado se llegan las fechas de pago de impuestos y en la oficina no hay plata, porque se invirtió en otra cosa sin pensar en las obligaciones. El cierre del establecimiento se da a las 06:00 p.m. con carta abierta de platos, pero el personal decide que no se ofrecerá sino un plato para la venta, cuando la carta tiene variedad de productos.

Los clientes entran al establecimientos para ser atendidos y muchas veces optan por retirarse, ya que no se les ofrece un servicio completo y a tiempo. Todo esto se presenta por la falta de coordinador de producción y servicio, es causado adicionalmente por la falta de pericia de quien lidera esta organización. A partir de esta problemática, cabe preguntarse: ¿Cuáles son las causas para que el restaurante La Campesinita se encuentre en crisis laboral y financiera?

Justificación

Esta investigación es importante porque se va a profundizar en el tema de los negocios de familia, sus consecuencias dentro del manejo administrativo y operativo del ente económico. De acuerdo con lo metodológico, se recolectaron datos financieros, basados en estado de resultados y balances de años pasados y actuales; de igual manera se realizó un sondeo, por medio de una encuesta con el personal operativo con respecto a sus funciones, normas y valores de la compañía.

La Campesinita por su trayectoria en el mercado, se ha destacado por ser una microempresa que

ofrece empleo a muchas personas y así mismo ofrece comida típica muy especial y económica; pero con el paso de los años ha venido decayendo por sus cambios de administración, por muerte de sus fundadores y/o por vejez de ellos mismos. La Campesinita manejada con disciplina, responsabilidad, sentido común y conocimientos de causa, nos generaría muy buenos ingresos y estabilidad laboral; para ello es necesario hacer un reglamento interno de trabajo, crear valores y hacer que estos se cumplan; si los propietarios actuales no están en capacidad de dirigir el establecimiento deberían contratar una persona idónea, que se ocupe de todas estas falencias que existen y no permiten que la microempresa crezca, adicionalmente se debe tomar conciencia de los gastos que se generan.

Objetivos

Determinar las causas de la crisis laboral y financiera de La Campesinita, mediante el análisis de estados financieros y documentos varios de la empresa para aportar posibles soluciones a la problemática planteada. Además, se investiga en el tema "Negocios de Familia", mediante el acceso de textos, tesis, revistas, artículos y paginas web, para comprender la importancia académica de la investigación. Finalmente, se pretende realizar encuestas y entrevistas a los empleados de La Campesinita, y propietarios de otras empresas, aprovechando espacios institucionales de descanso y tiempo libre para acceder a información directa sobre el problema planteado.

Marco Teórico

Un negocio de familia, es cualquier empresa en la cual la mayoría del capital o control, está bajo el dominio de una familia y dos o más miembros de la misma están involucrados directamente en las operaciones del negocio. la entrada o reclutamiento, puede ser únicamente por razones de nacimiento; contrario a un negocio no familiar, donde el reclutamiento está basado en la experiencia, peritaje y potencial que tenga la persona. Es una organización compleja, donde sus miembros pertenecen a dos sistemas a la misma vez, uno empresarial y el otro familiar. Podemos

encontrar en la entidad: padres, madres, hijos, tíos, primos y abuelos, que a la misma vez pueden ser Presidentes, Vicepresidentes, Gerentes Generales, Gerentes de Operaciones, Gerentes de Producción, Gerentes de mercadeo y Ventas, Contralores, etc., que se establecen en el organigrama de la empresa.

El presidente de la empresa familiar, no es necesariamente la persona que está a cargo, ya que las operaciones diarias de la empresa pueden estar en manos de otro miembro de la familia. Las altas posiciones pueden obtenerse en muchos casos por la edad, relación familiar o sencillamente por la cantidad de capital invertido en la organización.

Contrario a lo que se creía las empresas familiares logran un elevado desempeño, poniendo en práctica estrategias que no siempre coinciden con las modas gerenciales o el modo de proceder de otras compañías. Ellas tienen más encuentro de valores culturales heredados y su visión comercial es a largo plazo, buscando el sostenimiento en el tiempo, más que la ganancia actual. Allí reside fundamentalmente su ventaja competitiva. Estas empresas enfrentan importantes desafíos provenientes de su naturaleza, como el de satisfacer simultáneamente las necesidades del negocio y de la familia, pasan por tiempos muy particulares, como las sucesiones entre generaciones que llevan a desequilibrios en la estructura familiar.

La sucesión del liderazgo es la transición más crítica por la que cualquier empresa familiar, se enfrenta a cambios en la naturaleza de sus relaciones y la gerencia recibe el impacto de la llegada de una nueva generación con niveles diferentes de educación y experiencia (Ros, 2006).

Las empresas familiares tienen un gran potencial de conflicto. Las rivalidades y discordias propias de cualquier familia pueden afectar el desarrollo de la empresa y cualquier problema en el desempeño

gerencial puede causar una disputa familiar, equilibrar los intereses de la familia y la empresa suele ser complicado, y el deseo de preservar la armonía familiar puede provocar que se evite enfrentar conflictos, alejándose toda posibilidad de resolverlos.

Las historias de fracasos familiares son bastantes comunes, tal como la historia del hijo del dueño que aunque carezca de la calificación nació para dirigir y termina destruyendo la compañía. Otro caso es el de los parientes enemistados, que de seguido se enfrentan por el dinero o por cuál de los hijos será el nuevo director de la compañía. Toda familia empresarial debe superar conflictos debe superar los conflictos tanto familiares como empresariales, muchas veces al tiempo. Los problemas y conflictos familiares se superponen a las empresas.

La sucesión y la remuneración son fuente común de conflicto en muchas familias. Muchas decisiones empresariales pueden desencadenar conflictos familiares y mantener un sistema de empresa familiar sano necesariamente supone equilibrar los problemas de negocios y los de familia y manejar el conflicto. A veces conservar la familia unida puede volverse más difícil que resolver los problemas de la empresa y muchas veces la buena combinación entre familia y negocio puede orientar las decisiones empresariales.

Tres consejos para lograr un negocio familiar exitoso:

El negocio es el negocio

Gran parte de la lucha en la empresa familiar se produce porque las líneas entre lo personal y lo profesional se vuelven borrosas. Tenga en mente que su negocio es una entidad separada de su familia. Por mucho que su empresa signifique para usted, esta no es una extensión de su familia.

Sugerencia E-Myth: No hablar de negocios

después de las 6:00 p.m. Sí, así de simple. Esto va a ser un grave problema para algunos de ustedes, pero es realmente importante que se establezcan algunas pautas estrictas al estar intentando separar su vida laboral de su vida personal. Recuerde que los negocios son negocios. No los lleve a casa con usted (Duckhom, 2009).

Definir claramente sus funciones o roles en la empresa

Ya sea que los miembros de la familia sean director general, director de finanzas, jefe o auxiliar de inventario deben cumplir roles o funciones en una empresa como cualquier otro empleado. Cada miembro de la familia debe tener claras las responsabilidades de su rol o función en la empresa. Para tener éxito y cumplir con su objetivo estratégico, la empresa debe obtener resultados concretos de cada uno de los empleados - incluyendo los de su familia.

Sugerencia E-Myth: Todos los empleados deben reportar a un gerente. En las empresas familiares, las responsabilidades gerenciales o de gestión a menudo son borrosas porque los roles no están claramente definidos y, a veces, los cónyuges o miembros de la familia ocupan el mismo lugar en el organigrama.

Siguiendo con la analogía de la familia, piense en la gestión gerencial como en la de criar a un niño. Si usted le dice a un niño una cosa, y su esposo le dice otra, ¿Cómo puede saber el niño qué es lo que debe de hacer? Mensajes mezclados conducen a problemas. Lo mismo sucede para un empleado y es especialmente importante cuando el empleado está reportando dentro de una situación familiar. Es vital tener una clara estructura gerencial para que sus empleados sepan exactamente a quién reportar y lo que se espera de ellos.

La comunicación es clave

Comentario de un coach de negocios de E-Myth: "Trabajé con un equipo de esposo y esposa que en la superficie, parecían trabajar muy bien juntos. Cada uno tenía sus propias fortalezas y debilidades; y ambos participaban activamente en el negocio. Fuera del negocio hicieron un

buen trabajo haciendo tiempo para estar juntos y disfrutaban de su tiempo libre, pero sus problemas empezaban tan pronto como ponían un pie en la oficina. Al minuto que se ponían a trabajar, dejaban de comunicarse, cosa que no es inusual para una empresa familiar, lo he visto pasar una y otra vez. La clave es reconocer que la comunicación está dañada y que hay que tomar las medidas necesarias para poder abrir el canal de comunicación. Para esta pareja, el gran cambio llegó con la implementación de una junta gerencial programada con regularidad. Una reunión no entre marido y mujer, sino entre dos gerentes..."

Sugerencia E-Myth: Crea una estructura para la comunicación. Establece una reunión semanal de gestión con una agenda y acciones a seguir claras. Si has creado y comunicado el objetivo estratégico de la empresa, y cada miembro del equipo gerencial (y de la familia) ha definido claramente los roles y responsabilidades, deben entonces salir con simples listas de "cosas por hacer" orientadas a resultados.

Autores y Posturas

El autor Jhon Ward nos habla de cómo los negocios de familia han ido evolucionando a través del tiempo y de las exigencias de la sociedad, como los conflictos familiares pueden llevar a la banca rota a un negocio y peor aun terminar con la unidad familiar.

Los negocios de familia prosperan mediante la aplicación de estrategias poco convencionales. Dado que tienen muy en cuenta los valores heredaos y que tiene una visión de largo plazo, abordan los asuntos de maneras que no siempre coinciden con las modas gerenciales o con la manera de proceder de otras compañías. Esto es la clave de su ventaja competitiva.

Los negocios de familia tienen que encontrar maneras de satisfacer simultáneamente las necesidades del negocio y las metas de la familia de proteger los intereses económicos y fortaleces las relaciones personales. Ambos son igualmente importantes, sin embargo, requieren prioridades y principios muy distintos. Como resultado de esto, las familias dueñas

de negocios exitosos deben pensar de manera paradójica. Tienen que mirar el negocio desde perspectivas que otros negocios no tiene que tener en cuenta. Deben atreverse a ser diferentes.

Consideraciones de los Investigadores

En relación con lo anterior, el grupo de investigación tomo la decisión de comparar la problemática de La Campesinita con dos empresas familiares que se han mantenido en el mercado pese a todos los inconvenientes por los que han atravesado.

En este orden de ideas se entrevisto al Dr. Alberto Serrano presidente del Grupo Repremundo y a la Sra. Carmen Wilches Aponte gerente de la empresa ITC Wilches. Teniendo en cuenta que cada una de estas empresas se desarrolla en un mercado, diferente las dos tiene en común que desde su nacimiento y hasta la actualidad han conservado su esencia familiar.

El grupo Repremundo fundado en 1980, se consolida como una alianza de empresas, especializado en prestar servicios de comercio exterior con cubrimiento total de la cadena logística, soportados en talento humano comprometido, capacitado y una infraestructura de sistemas de información altamente tecnificado (Repremund, 2011).

En este orden de ideas se entrevisto al Dr. Alberto Serrano presidente del Grupo Repremundo. El doctor nos contó como inició el negocio, todos los tropiezos que tubo, pero a pesar de todo nunca pensó en acabarlo, dice que el éxito del negocio está en la tenacidad, la inteligencia y la necesidad. Nos comenta que a través del tiempo las necesidades de la compañía han cambiado en todos los aspectos, que el avance de la tecnología ha hecho sentir la necesidad de contratar personal calificado para el uso de esta, entonces, quienes más apropiados que sus propios hijos, los cuales estudiaron y se capacitaron para ello, el doctor repartió la empresa en

cuatro partes iguales sus tres hijos y su esposa y el no se quedo con ninguna acción pero conservo algo muy importante, el voto prevalente, es decir, que a pesar de que él no tenga acciones en la compañía su voto es el más importante, entonces, él está en la mitad supervisando que todo salga bien y se haga como está planeado pero abierto a recibir las ideas más jóvenes. El cumplimiento a los clientes es muy importante para conservarlos, de igual forma a los proveedores, saber delegar y tener un personal capacitado para realizar la operación es imprescindible, pero así mismo el buen trato y la puntualidad en el pago del salario y las obligaciones con los trabajadores son igual de prioritarias.

Por otra parte también se entrevistó a la señora Carmen Wilches Aponte, gerente de la empresa ITC Wilches, que de se dedica a la producción y comercialización de empaques flexibles, para productos perecederos y no perecederos con especialidad en flores, frutas y verduras; elaborados a la medida de la necesidad del cliente, generando valor al producto con variedad de diseños y altos estándares de calidad.

ITC Wilches S.A.S, es una empresa familiar fundada por la Señora Carmenza Wilches que inició actividades en el año 1996. Comenzó su operación sin ningún apoyo tecnológico que soportara su gestión y producción; consciente de esta necesidad se diseñó un sistema de información que lleva un control de costos y producción diario el cual permite dar flexibilidad en la producción y lograr entregas justo a tiempo, lo que se convirtió en el motor de crecimiento de la empresa.

“En el año 2002 la empresa ingresó al grupo de Expopyme con el apoyo de Proexport y la Universidad de los Andes, implementando un plan exportador y logrando sus primeras exportaciones hacia mercados objetivos” (ITC Wilches, 2012).

En el año 2004 la empresa certificó sus procesos bajo la norma internacional de calidad ISO 9001:2000 y en el año 2005 y

2006 ha sido ratificada. ITC Wilches es una empresa sólida con indicadores favorables de crecimiento. Esta dinámica ha generado un sentido de pertenencia entre los trabajadores, quienes ven con agrado todas las labores que realiza la empresa en pro de su bienestar y responden con su excelente trabajo.

Con la ayuda de la Cámara de Comercio de Bogotá se implementó el protocolo de familia proyectando sostenibilidad en el tiempo.

Posteriormente la Sra. Carmen Wilches Aponte, destacó que el negocio debe ser independiente, de acuerdo con las actividades personales entre los miembros de la familia; considerando que se debe querer mucho a la empresa sea cual sea la que se quiera formar y asimismo tomar decisiones que permitan su proyección en el mercado y su visión a largo plazo. Ella también establece que cada integrante debe capacitarse y ser proactivo, conforme a la formalización del Negocio o Empresa; cumpliendo con el cliente, siendo transparentes y cuidando al medio ambiente.

Apuntando claramente a la concientización de la familia, para la preparación que deben tener frente al éxito con humildad; estableciendo claramente un protocolo de familia, conforme a cada una de las funciones que debe realizar y cumplir, en su desempeño laboral, por encima de lo personal y familiar. Teniendo en cuenta que ella como accionista ya no se encuentra, es la cabeza y conocedora del negocio y es la más importante en la toma de decisiones, considerando que ella es la fundadora, cediendo la gerencia y altos cargos a sus hijos y nietos.

Retomando el problema, La Campesinita fue fundada hace más de 40 años; convirtiéndose en uno de los restaurantes más representativos del centro de Bogotá. Su tradición de deliciosos platos, buen servicio y rápida atención, ha ganado el corazón de una fiel clientela que la recuerda como "La Campesinita de la esquina" gracias a su especial ubicación. Si bien, empezó exclusivamente con la venta de Carne a la Llanera, poco a poco ha incorporado al menú los platos más tradicionales de la cocina criolla colombiana, de manera que ahora ofrece una selección muy especial de carnes en parrillas de

leña y de carbón, platos típicos, sopas y pescados. En el 2004 inició los servicios de entrega a domicilio, atención de recepciones y asados a domicilio, los cuales ha proporcionado la grata satisfacción de atender a nuestros clientes particulares e institucionales directamente en sus casas y empresas. En 2010 se inauguró la sucursal de Chapinero la cual ha logrado captar también una gran clientela en su sector.

Sin embargo las falencias en el área Administrativa y operativa han debilitado el desarrollo de la actividad económica de la Campesinita, conforme a su establecimiento en el mercado y su percepción interna y externa, no solo por parte de los propietarios, sino de todo el equipo de trabajo que conforma a la esta empresa.

De acuerdo a lo anterior, se entrevistó a uno de los principales encargados y propietario de la Campesinita el Sr. Víctor Manuel Martínez, el cual destaca como características que las funciones y jerarquías de cada uno de los miembros deben estar claramente definidas de manera que no se generen conflictos de responsabilidad o de autoridad; teniendo en cuenta que no se deben llevar los conflictos familiares a la empresa y si estos conflictos son demasiado complicados es preferible que una de las partes renuncie a su cargo, considerando que la exigencia de resultados debe ser igual de estricta con un familiar o con una persona de afuera; por que la existencia de un vínculo familiar no es disculpa para un pobre rendimiento laboral.

La utopía que suele ver el Sr. Víctor Manuel Martínez, con relación a los aspectos internos y externos que afectan al negocio, no son realmente son los indicados, considerando que cada una de las situaciones que afectan a la Campesinita, se dejan desapercibidos y en acciones por ejecutar algún día; por eso las prioridades por el uso adecuado y efectivo de los recursos económicos para el sostenimiento del negocio, se han reflejado en gastos excesivos, reflejados en una progresiva disminución en las ventas, que también van de la mano con el desafortunado detrimento comercial, social y de infraestructura del centro de Bogotá, incidiendo negativamente en las ventas de la sede principal

y por ende los costos fijos siguen siendo muy altos y las promociones que se han implementado han tenido poco efecto. Es muy probable que sea necesario cambiar el perfil de negocio para atender los estratos populares que han venido aumentando su participación dentro del perfil demográfico de la zona. También es necesario darle un manejo más institucional al área de recursos humanos pues la cantidad de personal ya obliga a la creación de un cargo específico para su gestión. En la sucursal de chapinero se han presentado problemas de infraestructura y de flujo de caja por endeudamientos iniciales excesivos que obligaron a inyectar recursos adicionales a la empresa.

Sin dejar de lado que la falta de compromiso por parte de la “Gerencia”, conforme al hecho de asumirse como figuras de control y autoridad, ha ocasionado un completo descontrol, haciendo que el área operativa desconozca completamente a la Campesinita, generando un ambiente de desconocidos, desconfiados y desinformados; por eso a través de una encuesta realizada al personal operativo, se logró obtener como resultado el completo desconocimiento de las estructuras básicas para la realización de funciones, que de conformidad se aclaran y se estipulan en un Reglamento Interno de Trabajo; pero no solo eso se logró percibir, el descontrol por el horario de llegada hace que se pierda no solo tiempo, sino dinero por que en repetidas ocasiones la baja en ventas ha sido ocasionado por esto.

Ver como poco a poco la crisis de un ambiente tenso, también genera que el silencio, apoye situaciones como el robo y la falta de atención a los clientes sabiendo que hay carta abierta de platos hasta las 5 pm. Lo cual se supo antes de la renuncia colectiva, de más del 60 %, de los empleados de la Campesinita, por la ejecución tardía de una sanción, que al no querer asumirla dejó desconcertados con cada una de las cuestiones expuestas anteriormente, que al saberse dejó un gran desconcierto.

Relación con la Situación del problema

De acuerdo con el problema, la situación clara es el desinterés proporcional por el negocio, teniendo en cuenta la consideración desubicada del verdadero funcionamiento, crecimiento y mantenimiento de la Campesinita, conforme a su impacto interno y externo; por eso es importante la ejecución de cada una de las principales e indispensables pautas de familia que harán que el negocio, por encima de lo emocional entre padres e hijos, crezca de la manera que debe ser y no solo por el interés de gastar desenfrenadamente como lo ven los actuales propietarios.

La falta de compromiso, no es por peleas ni discusiones de poder, como suele ocurrir en la mayoría de los casos entre negocios de familias; el desinterés que se ha generado realmente es causado por el desamor, indiferencia y pasividad que los Propietarios, han dejado pasar a la parte operativa y logística de la Campesinita; dejando que poco a poco su prestigio y estadía en el mercado nacional decrezca, sin proyección para su futuro con bienestar para ellos mismos, como propietarios, junto con sus empleados y clientes.

Considerando que la comunicación, como elemento de unión y comunicación, para la resolución de los problemas se perdió, es necesario reconstruirla por más complicado que sean las situaciones, es el momento indicado para que tomen conciencia y traten de establecer convenios entre la parte Administrativa, en consecuencia a la parte Operativa.

Es importante retomar, que a consecuencia de que el tiempo que ha transcurrido sin orden y aplicativos normativos ha traído consigo, desorden y malos gastos o “inversiones”, que puede ser que se el retomar el orden no sea tan fácil, pero no imposible; sin embargo es de preparación y compromiso si se quieren mejorar y realmente alinear las funciones que deben desarrollar cada uno de los miembros de la Campesinita.

CONCLUSIONES

Es importante valorar el esfuerzo que colombianos han tenido, ya que la formación y mantenimiento de una empresa en el mercado no es fácil, se cual sea al público al que se decida dirigirse, no obstante es aun más difícil hacer que funcione desde adentro, para que su percepción externa no perjudique al mercado nacional.

El manejo de las empresas, de índole familiar no se enseña en los libros, se aprende de la experiencia particular de cada individuo y de ellos depende el manejo que le quieren dar a estos negocios, empresas grandes, pequeñas o medianas; que se proyectan en el tiempo y espacio.

El hecho de que una persona o varias personas, decidan formar una empresa, sin importar la magnitud de su establecimiento jurídico, es de admirar; el hecho de que la Campesinita este en el mercado durante 40 años, el grupo Repremundo 32 años e ITC Wilches con 16 años, hace que se proyecten por mucho más tiempo, estando a la vanguardia en el mercado en el cual se desenvuelven y al público al que se dirigen.

La renuncia colectiva fue una voz de alerta para los Jefes de Cristina, teniendo en cuenta que hasta ella misma también tomo la decisión de renunciar y al no ser aceptada, hizo que entre sus jefes y ella realmente se obligaran a analizar cuales eran las verdaderas falencias que desencadenaron el desorden y el desinterés.

Referencias

Ward, J. (2006): El éxito en los negocios de familia. Bogotá, Norma.

Ros, J. (2006): Análisis de roles de trabajo en equipo. Un enfoque centrado en comportamientos. Tesis doctoral. Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona.

Duckhom, E. (2009): Tres tips para un negocio de familia. México, Emyth.

ITC Wilches, (2012): ITC Wilches empaques para flores. Historia. Bogotá, Grafismo digital. Disponible en: <http://www.itcwilches.com/itcnewsite/espanol/historia.html>

Repremundo, (2011): Buenas ideas en comercio exterior. Bogotá: Grupo Repremundo. Disponible en: <http://www.repremundo.com.co/corporativo/index.php>