

El autor

Docente de la Facultad de Administración y Economía de la Universidad Minuto de Dios, Docente de la Facultad de Finanzas y negocios internacionales de la Universidad Monserrate. Magister en dirección económico-financiera de la Universidad Udima, de España. Administrador de empresas comerciales, título de la Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca, investigador y consultor financiero y corporativo.

cparadag12@gmail.com

Resumen

Por medio de esta investigación se realiza el análisis, cualitativo y empírico, de las organizaciones en su punto de declive organizacional, en Colombia; basado en los estudios de (Confecamaras, 2016) y la manera de afrontar la crisis de creatividad e innovación por medio de un modelo de emprendedurismo y empresariedad, denominado *spin-off*, con el que se han implementado metodologías que han resultado efectivas, para la mejora del desarrollo económico de las empresas y la creación de nuevas unidades de negocio y

Cristian Camilo Parada Zuluaga

segregadas, obteniendo así una mayor longevidad en términos de duración en el mercado. El modelo de *spin-off* resulta ser efectivo en las empresas con carencias de innovación, con declive de marcas o pérdidas de rumbo; al detectar el motivo de la vejez de las empresas y la desactualización, tanto tecnológica como operativa; por tanto, se muestra de una forma precisa y clara su modalidad de funcionamiento, cuando el enfoque es corporativo y beneficia no solo a la compañía, como empresa matriz y fundadora de la iniciativa, sino también al emprendedor con necesidades de capital y de surgimiento de sus intenciones empresariales; así como también, a los inversionistas con necesidades de inversión en nuevos negocios o empresas, que generen confianza para invertir sus recursos.

Palabras clave: *spin-off* empresarial, empresas segregadas, ciclo de declive organizacional, empresas colombianas.

Abstract

This research was made with a qualitative and empirical methodology, analyzing the organizations in its

Cristian Camilo Parada Zuluaga

organizational decline point at Colombia, based in the studies done by (Confecamaras, 2016) and the way to face the creativity and innovation crisis through enterprising model named "corporate spin-off". This model allows to applicate methodologies that has resulted effective to get better the economic enterprise development and the creation of new unite business and segregated branches. The corporate spin-off is very effective in the companies with lack of innovation, with marks declining or loss of course due to the old age of its companies and the technological and operational outdated and aims to be more precise and clear in terms of its modality and operation when its approach is corporate and benefits not only the company as parent company and founder of the initiative, but also to the entrepreneur with capital needs and the emergence of his business intentions, and investors with investment needs in new businesses or companies that generate some confidence of trust to put their resources

Keywords: corporate spin-off, segregated companies, organizational decline cycle, Colombian Enterprises

Introducción

Durante la última década nuestras generaciones han tenido muy presente el concepto de emprendimiento basado en los modelos tradicionales del mismo. Según (Pinzon, 2011) la clasificación de los emprendimientos está basada en las actividades emprendedoras, a las que separa en: el desarrollo de la empresa tradicional, haciendo referencia a los negocios creados para realizar alguna actividad que ya existe en el mercado de la producción de bienes; los innovadores, donde surge realmente un bien o servicio inexistente hasta el momento en el mercado; los comerciales, donde solo se realiza la operación de compra venta de bienes y sus partículas de distribución relacionadas; de servicios, donde su principal actividad es intangible y está destinada a otros elementos diferentes a la actividad tangible; el profesional, donde lo que se ofrece son productos de tipo intelectual y su peso real está enfocado en el acervo de conocimiento del sujeto que ofrece su servicio; y, finalmente, el tecnológico que busca la identificación de necesidades cruzadas desde el nicho donde se encuentran la innovación, los servicios y las nuevas formas de acceso a información e ingeniería. Dentro

Cristian Camilo Parada Zuluaga

de todos éstos, el emprendedor es quien oficia su operación intentando generar un ente económico por sí solo o, simplemente, basado en organismos que puedan soportar su desarrollo con el paso del tiempo. Éstos en sí mismos ofrecen la posibilidad al emprendedor de destacarse sobre los demás, si su compañía logra mantenerse en el tiempo y si, a su vez, generan valor para sus inversionistas (si fuesen externos o, por el contrario, fuese él mismo); de esta manera, de acuerdo con un artículo publicado por (Redacción X Talento, 2017) podemos clasificar las fuentes de financiación según a quién pertenecen. Recursos propios si corresponden a los emprendedores y recursos ajenos, los aportados por terceras personas o entidades financieras normalmente en forma de créditos o préstamos.

Las etapas importantes del desarrollo empresarial han demostrado la gran oportunidad que tienen las compañías de apoyarse en los emprendedores, al generar valor a las compañías. Para (García, 2003) el concepto de generación de valor va enfocado hacia las finanzas, por lo tanto especifica el carácter del *objetivo básico financiero es la maximización del patrimonio de los propietarios*, donde si bien no solo se crean nuevas ideas para reducir elementos

que impliquen generar mayores salidas de dinero para las empresas sino también permitan efectuar mejores eficiencias en el desarrollo del normal hacer de las compañías, que creen en dichos emprendedores.

La tendencia al emprendimiento es una característica que se ha venido tomando año tras año en los países a nivel mundial, pasando de ser un elemento incipiente y socialmente aceptado mas no aplicado de forma directa por las empresas en los diferentes países. Según un estudio realizado por el (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2013), en Chile, donde se analizó el comparativo histórico con origen de las cifras presentadas por la OCDE de los elementos relacionados al emprendimiento de sus países miembros, indicando como resultado que los países con mayores mejoras en términos de emprendimiento son Chile, Colombia, Francia, Australia, Bélgica y Reino Unido, que tienen en común la implementación de políticas de liberación burocrática; así, reducen de forma significativa los trámites de constitución empresarial; en consecuencia, patrocinan desde el punto de vista tributario a través de pequeños alivios en aranceles y tiempos muertos de cobros de impuestos. De la misma forma, como este tipo de conceptos

Cristian Camilo Parada Zuluaga

se ha venido generando de forma importante en el país, también, vemos desde el interior donde son los organismos públicos representados por entidades como el SENA¹ por medio de su Fondo Emprender² los que promueven este tipo de iniciativas.

Este tipo de alianzas desde lo público, también desde lo público-privado, han ido generando amplias posibilidades, tales como los apoyos del Banco Mundial y organizaciones como Endeavor, encargadas de realizar operaciones de reinversión en emprendimientos para sostener unos intereses particulares establecidos por los inversionistas. En este caso, quienes ponen dichos fondos son componentes de estados asociados interesados en promover la empresarialidad y, por otro lado, inversionistas de *capitales semilla* interesados en promover nuevas industrias que favorezcan el crecimiento económico a nivel mundial, con garantías sostenidas desde el equipo que apoya dicha empresa.

Si bien estas propuestas son atractivas siguen estando dentro de los estándares de lo que se podría llamar *emprendimiento tradicional* donde es un

inversionista quien apoya; y un emprendedor el que crea y gesta la operación económica; no obstante, dicha dirección aporta a ambos bandos beneficios, concentrados directamente en las expectativas que tiene el inversor frente al gestor, cosa que en ámbitos prácticos puede conllevar un riesgo mediano con tendencias a alto si se da como punto de partida que la gestión no puede ser medida de forma certera en un millar de inversiones pequeñas, como las que hace por objeto natural las empresas u organizaciones anteriormente mencionadas en los emprendimientos.

El proceso de innovación se ha convertido en una necesidad, a partir de los efectos que se han venido acrecentando con la globalización y la apertura económica; que, si bien ha sido muy útil para generar nuevos consumos y promover la utilización del máximo de la industria desde la distribución de la producción en diferentes espacios geográficos; así como, por otro lado, consumir productos. Este último evento quizá, en términos de estructura de fronteras económicas, sería imposible o muy dificultoso. La apertura ha empujado a las

¹ El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) es una institución pública colombiana encargada de dar programas de formación complementaria y titulada.

² Tiene como objetivo la financiación de ideas de negocio de estudiantes, aprendices y universitarios

que no lleven más de dos años de haberse graduado de sus instituciones y que deseen empezar su empresa

Cristian Camilo Parada Zuluaga

compañías, que no tenían competidores en el mercado cerrado, a buscar nuevas alternativas para no quedar aisladas y que, en consecuencia, el mercado prefiera a los competidores entrantes que traen propuestas mejoradas respecto de las ofrecidas por el productor tradicional. No obstante, a pesar de dicha necesidad, parecen un tanto imperceptible para las industrias las posibilidades de innovación que pertenezcan a las áreas externas de la industria; es decir, que las ideas provengan de fuera de la empresa, pues vienen acostumbrados de una innovación acompañada por la gestión del empleador y, en muchos casos, dicha innovación ha venido siendo liderada por el fundador de la compañía, quien desarrolló un producto o una idea de negocio la cual generó una reacción positiva de parte del mercado, favorable durante los tiempos de auge de su compañía.

Entonces llega ese punto de inflexión que es crucial para la supervivencia de las organizaciones y que hace recordar que ningún modelo o método es permanente en el tiempo. Por tanto, debe ser reconducido, de acuerdo a las tendencias del mercado local y para efectos del mundo globalizado; casi que, se trata de *glocalizar* cada estrategia para que sea concebida y aplicada

eficientemente, en todas las partes del planeta donde deseen participar con sus productos o servicios.

Parte de dicho temor ha afectado también a los grandes empresarios y para ello ha venido modelándose una idea que, a ojos de un pequeño grupo de adeptos, se ha convertido en una alternativa viable y con soporte para la implementación de instrumentos de innovación empresarial sin el temor de incurrir en terceros para la generación de nuevos conocimiento y a su vez manteniendo el crédito total por las renovaciones de todo tipo que puedan sacar provecho de dicho modelo el cual, actualmente, se conoce como *Spin-Off*, dentro del cual se abren infinidad de posibilidades que crecen como base para emprender, a partir de lo ya emprendido. Esta estrategia facilita el arranque de una nueva empresa, pues es de gran valor la herencia y el recorrido del empresario dueño de la compañía y sus implementos, para que aporten al desarrollo de las que surgen de él.

El problema de las empresas colombianas en su ciclo de declive organizacional

Cristian Camilo Parada Zuluaga

Uno de los más representativos reportes que se encuentran, en términos de creación de nuevas empresas, fue elaborado por (Confecamaras, 2016), denominado *dinámica empresarial colombiana*, dentro del cual la entidad realiza la consolidación de todas las constituciones empresariales realizadas a nivel nacional en las cámaras de comercio adscritas. De esta manera, se encontró de forma representativa que para la variación entre el año 2015 y 2016 hubo un aumento porcentual de creación de empresas de un 15,8%. Según la misma entidad, en 2016, se crearon 299.632 unidades productivas en el país: 76.794 sociedades y 222.838 personas naturales; esto indicando que el principal aumento se dio en empresas de sociedades jurídicas con una variación importante de 21,7%, frente al 14%, mostrado por la constitución de empresas de personería natural (Confecamaras, 2017). Si bien estos índices mostrarían que, los niveles de creación de empresas en este país son dinámicos; pero, esta característica no es muy soportable si su nivel de sostenibilidad no se encuentra en la misma dinámica. Naturalmente, todo ciclo empresarial tiende a tener puntos altos, puntos bajos y, en la mayoría de los casos en un tiempo determinado, el cierre final del ciclo de funcionamiento de la compañía; sin

embargo, el efecto que se pretende desde el punto de vista empresarial es buscar la estabilidad temporal de la compañía y volverla atemporal, de manera que se pueda garantizar el mayor tiempo posible el funcionamiento del negocio.

De esta manera, al valorar las posibilidades de permanencia de una nueva compañía podríamos señalar la alta vulnerabilidad de este tipo de inversiones en el mercado desde el punto de vista del dueño del capital dispuesto a ponerlo en el mercado a través de una inversión en compañías, sea por participaciones o por financiación.

Tabla 1. Identificación de la pendiente y pronósticos de estudio

| | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | pendiente |
|----------------|------|------|------|------|------|--------|-------|-------|--------|--------|-----------|
| PERS NATURALES | 100% | 60% | 48% | 41% | 35% | 25,20% | 5,9% | -7,1% | -20,1% | -33,2% | -13% |
| PERS JURIDICAS | 100% | 79% | 69% | 60% | 52% | 42,80% | 29,5% | 18,8% | 8,0% | -2,7% | -11% |
| TOTAL | 100% | 65% | 53% | 46% | 39% | 29% | 11,6% | -0,9% | -13,4% | -25,9% | -13% |

fuente: Confecamaras 2016 Fuente: Analisis propio

Nota de pronóstico 1. Se estima que, para el segundo semestre del año 2018, casi la totalidad de las empresas de personas naturales constituidas 8 años atrás habrán cerrado sus operaciones.

Nota de pronóstico 2. Se estima que, para el tercer trimestre del año 2020, casi la totalidad de las empresas de personas jurídicas

Cristian Camilo Parada Zuluaga

constituidas 10 años atrás habrán cerrado sus operaciones.

Nota de pronóstico 3. La estimación de pendiente identifica que alrededor del 99% de las empresas cualquier sea su tipo de personería suelen finalizar sus operaciones luego de 13 años según una distribución normal y retiro constante de las empresas, año a año.

Según el informe de (Confecamaras, 2016, pp. 28-31) denominado *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*, el promedio total de empresas que perduran, en un plazo de 5 años, es de alrededor de 29,4%; en concreto, se trata de un indicador bajo frente a la posibilidad de perdurar en el tiempo. El descenso es progresivo; extrapolado matemáticamente con los años muestra un estimado de mortalidad para las empresas constituidas como personas naturales de alrededor de un 13% anual; estimando que en los 8 años siguientes a su constitución casi la totalidad de estas empresas habrán finalizado sus operaciones. Las empresas que más tiempo duran en el mercado, se estima, son las de

constitución jurídica, las cuales tienen una pendiente matemática del 11% ³, según las proyecciones reales basadas en el informe podría estimarse que, transcurridos 10 años, cerca la totalidad de las empresas constituidas habrán finalizado sus operaciones⁴.

Dentro de los elementos que se podrían considerar en los índices de mortalidad de las empresas se podrían enunciar algunos efectos: a) La baja modernización tecnológica, la cual como enuncia (Béjar, 2016), por falta de actualización tecnológica y de sistemas para controlar sus operaciones, la empresa podría estar más expuesta a perder su continuidad, a ser vendida o absorbida por otra empresa o, incluso, a fracasar. El otro elemento, b) consiste en la escases creativa, la cual trae consigo el retraso de las empresas y/o la salida de las mismas del mercado a causa de la no actualización de sus productos, bienes o servicios o, simplemente, porque sus productos ya no son lo suficientemente competitivos como para enfrentar la tendencia cambiante de los mercados, sumado esto a la falta de nuevas unidades

³ El análisis de determinación de las pendientes del informe (Confecamaras, 2016) es producto de la determinación matemática de tipo estadístico sustentado en la tabla 1.

⁴ El análisis de extrapolación sobre la información proporcionada por el informe de (Confecamaras, 2016) es de origen propio y basado en la metodología de pronóstico por medio del método de mínimos cuadrados.

Cristian Camilo Parada Zuluaga

de negocio que abarquen nuevos mercados y que entreguen nuevos clientes y negocios a los inversionistas, los cuales de primera mano esperan retornos atractivos de sus inversiones; según Ana Victoria Salgado, coordinadora del Centro de Exposiciones y Negocios Plaza de los Artesanos, los factores que llevan a las empresas al fracaso están: falta de planeación, ausencia de creatividad y oposición a invertir en sus marcas. Otro aspecto que puede poner el peligro la empresa en el mercado sería, c) déficit de diversificación de negocios, si se trata de un elemento que puede con el tiempo reemplazarse o la pérdida de interés, de parte de los consumidores; así como, estar altamente expuesto a productos sustitutos tendrá dentro de su ciclo probablemente su punto de maduración ya superado al encontrarse en la crisis previa a la indiferencia de parte del consumidor, reflejándose en la disminución y la posible extinción de las ventas del producto.

Según un artículo publicado por la revista Dinero (Semana S.A., 2014) indica además que d) la antigüedad y el tamaño de las empresas se relaciona con su estructura financiera, indicación acerca de que las empresas más pequeñas están más expuestas al riesgo, por la débil estructura de endeudamiento y menor rentabilidad

económica, dado que las empresas más jóvenes, tanto micro como pequeñas, presentan mayor riesgo financiero. Este tipo de fenómenos permite determinar que los casos de éxito, por ser escasos, limitan la confianza inversionista y reducen aún más el atractivo que pueda generarse para inversores futuros, interesados en capitales semilla; de igual manera, señala que el interés de los inversionistas no estará centrado en las empresas Pymes, siendo estas las más expuestas al riesgo; por el contrario, buscarán entidades mucho más desarrolladas que permitan con mejor confianza asegurar su inversión o, al menos, no perderla de forma intempestiva.

Este tipo de dinámicas son particulares ya que, por un lado, se encuentran los pequeños empresarios, emprendedores y personas con deseos de generar innovación empresarial los cuales requieren recursos para desarrollar sus ideas; por el otro lado, se encuentran los inversionistas, los cuales están interesados en generar nuevas actividades económicas, innovación y mayores rendimientos. En teoría, partiendo de la necesidad de capital de los emprendedores y el interés de los inversionistas de invertir dicho capital, el vínculo debería ser natural; cosa que no resulta viable en la realidad. En la

Cristian Camilo Parada Zuluaga

perspectiva de los inversionistas, no es atractiva la inversión en pequeñas empresas ya que la exposición al riesgo es alta y el nivel de confianza con los pequeños emprendedores, supuestamente inexpertos, hace que se alejen aún más de los intereses que tienen los dueños del capital.

Ahora bien, al inversionista de capital se lo clasifica al separar a los inversionistas interesados simplemente en participación en nuevos negocios, nombrándolos como *inversionistas de oportunidad*. Por otra parte, se separa a los que actualmente tienen negocios en funcionamiento, haciendo referencia de quienes hacen parte de empresas de gran tamaño o con capacidades de apalancamiento operativo y financiero representativo, por encima de la media de la empresa colombiana; a estos últimos, se les llamará *inversionistas de empresas matriz*.

Los inversionistas de empresas matriz cuentan con una ventaja por encima de los inversionistas de oportunidad, ya que son quienes participan en compañías en funcionamiento, no obstante sufren la dinámica enunciada por el reporte de (Confecamaras, 2016) como el declive financiero; siendo partícipes también de los efectos de la modernización del mercado, escasez creativa y déficit de diversificación

de negocios, entre otros ya enunciados. Entonces, se llega la cuestión sobre: ¿Qué hacer con el capital invertido, en funcionamiento, con mano de obra calificada, experiencia comercial y participación activa en el mercado, pero, con las dificultades actualmente expuestas?

Dentro del mercado existe un amplio catálogo de oportunidades dentro de las cuales muchas opciones se centran en la búsqueda de nuevos inversionistas para resolver los inconvenientes, señalados aquí previamente; por otro lado, existe un elemento clave dentro de la dinámica empresarial que puede ayudar a las compañías y, de la misma forma, puede ayudar a los inversionistas tanto los de oportunidad como los de empresas matriz; siendo los primeros motivados por los eventos desarrollados en las empresas matriz.

El desarrollo se basa en la implementación de incubadoras empresariales motivadas bajo el modelo de *spin-off* empresarial, el cual consiste en apoyar la generación de empresas directamente desde las entrañas de la compañía, usando su propio capital, intelectual, financiero, operativo, y de capacidad, para generar el nuevo emprendimiento; inclusive, impulsar el desarrollo de tecnologías y promoción del

Cristian Camilo Parada Zuluaga

capital intelectual. De esta manera, al generar una dinámica renovadora en las empresas matriz, los inversionistas de oportunidad que están interesados en invertir solamente en empresa sólidas verán una opción atractiva en este tipo de empresas, ya que se expanden de forma diversa y no necesariamente dirigida a su modelo de negocio tradicional. Por otro lado, su dinámica empresarial está acompañada de inversión en investigación y desarrollo garantizando como efecto la sostenibilidad del negocio de forma atemporal y confiable; así, suplen de forma directa las necesidades expuestas previamente por parte de los emprendedores y portadores de ideas de innovación. En definitiva, este modelo establece la relación entre los intereses de los inversionistas y los emprendedores.

El modelo de *spin-off* que hace referencia a este caso de investigación se denomina *spin-off* empresarial (ver concepto de *spin-off* **¡Error! Marcador no definido.**), que ha venido usándose desde los años noventa del siglo XX, en el contexto empresarial (Montoya, 2016); por tanto, no resulta desconocido dentro del medio de inversión, innovación y ámbito directivo. Además, el país luego de la apertura económica de esa época, reforzó esos elementos conceptuales y técnicos que pudieron estar ajenos en

décadas previas; asimismo, con el agregado del incremento de los medios masivos, de divulgación de conocimiento e información, como son las redes por medio de Internet, que permitieron la constante actualización de las empresas en ámbitos tan diversos como los de conceptualización en innovación y modelos de sostenibilidad de negocio. Lo cual lleva a la siguiente pregunta: ¿Por qué gran parte de la industria colombiana no ha hecho uso del modelo de *spin-off* empresarial para mejorar sus aspectos de innovación sea a nivel administrativo, operativo o tecnológico, teniendo en cuenta los niveles tan bajos de innovación de parte de las empresas privadas en los últimos años, al conocer la existencia de este tipo de modelos para solucionar sus inconvenientes?

Por otra parte, algunas de las estimaciones se centran en la falta de conocimiento por parte de las empresas tradicionales de la funcionalidad de este tipo de modelos, desde el punto de vista operativo; por tanto, se requiere darles una identidad para que sean más comprensibles por parte de los potenciales usuarios de este modelo. Por otro lado, la falta de motivación de los empresarios que ya conocen el modelo, que no ven posibilidades reales del mismo en el

Cristian Camilo Parada Zuluaga

mercado o no encuentran los beneficios futuros para aplicarlo.

Algo indispensable para un buen inversionista o empresario interesado en realizar el *spin-off* empresarial es visualizar los caminos posibles para implementar el modelo de forma rápida y sin percances; además, sin que genere mayores traumatismos para el empresario.

El elefante y el venado organizacionales, frente al peligro

Como un elemento de análisis comparativo, se propone la simulación de la reflexión entre un venado y un elefante, ambos en el mismo ambiente salvaje y con las mismas condiciones de peligro en una llanura abierta y altamente versátil. Aquí, el elefante se describe como la organización de amplia trayectoria en el país, la cual ha crecido con los años y se ha ido volviendo con el paso del tiempo cada vez más pesada; cada pata se mueve esperando que la siguiente esté bien apoyada y requiere grandes toneladas de comida para poder sobrevivir (de esta forma también las empresas tipo elefante requieren un nivel muy amplio de recursos para poder mantenerse en funcionamiento); este tipo de empresas sugieren que su

movilidad es limitada, requieren gran habilidad y amplia seguridad para cambiar de rumbo; incluyendo en esto, a su desplazamiento lento y poco efectivo para huir de las condiciones desfavorables. Si bien es un ser muy poco conveniente desde el punto de vista de supervivencia, logran ser muy dominantes, tienen alta capacidad de ser vistos desde lejos y la posibilidad de caer (para lo que sería lo mismo en una compañía a la bancarrota) es muy escasa ya que cuenta con un cuerpo (financiero) muy amplio. Por otro lado, está el venado que podría distinguirse como un ser liviano y ágil, preparado para atacar con sus astas, con la capacidad de sobrevivir sin grandes recursos en condiciones muy desfavorables, lo cual le permite perdurar en el tiempo de forma mucho más eficiente. En esta analogía, se ubican las empresas que tienen amplios niveles de flexibilidad, con una organización liviana y con posibilidades de adaptación al cambio, ofrecidas por una oferta de productos afines, limitadas y apoyadas en empresas complementarias que permitan su desarrollo en proyectos concretos de alta complejidad.

Ahora bien, para el caso es importante hacer similar con las empresas que llevan quizá más de 30 años en el mercado; por medio, de los cuales se ha ido creciendo acorde con los

Cristian Camilo Parada Zuluaga

pasos del mercado; con un crecimiento que la demanda ha permitido; no obstante, se ha desarrollado de tal forma que no queda otra salida sino seguir produciendo a los niveles en los que mejor le fue a la empresa. Procesos como estos son efecto de grandes bonanzas económicas momentáneas que han permitido maximizar beneficios a las compañías en dichos tiempos; pero, como surgen deben ser modificados en cuanto el mercado cambia para, de esta forma, no resultar perjudicados con la contracción del mismo; para estos efectos, se asimilaría al venado convertido en un elefante.

Normalmente, los venados tenderán a ser elefantes si las condiciones del mercado lo permiten, pero no así los elefantes podrán volver a ser venados; muestra de ello, el amplio catálogo de empresas que durante la última década han cerrado luego de ser compañías de amplio renombre dentro del país. Lo cual muestra que debe existir una posibilidad de tomar cartas en el asunto sin dejarse llevar por esta ola de difíciles momentos que pasan las compañías, que enfrentaron con éxito el siglo pasado las cuales, debido a los cambios, tanto tecnológicos como de condiciones económicas están yendo una a una a procesos de extinción, de su historia empresarial ejemplar.

En este tipo de momentos, y perfiles empresariales, aparece el modelo *spin-off* empresarial, separándose de la propuesta comúnmente valorada y reconocida de *spin-off* universitario, aplicable y con características suficientemente útiles, como para crear niveles de innovación importantes en el país y reactivar las condiciones de empresarialidad de la nación si bien no cubre de forma clara las necesidades de los empresarios; porque va en direcciones alternas a las que el empresario de amplia trayectoria tiene y de las perspectivas del mismo sobre el desarrollo corporativo, en un mediano y largo plazo.

Concepto de *spin-off*

Dentro de la literatura académica se encuentran diversas opciones de definiciones en términos de descripción de lo que es un *spin-off*; no obstante, cada una de ella es divergente a la otra como lo describe (Moncada-Paternò-Castello, 2011) donde asevera la heterogeneidad del concepto, haciendo cada vez más complejo un punto de vista neutral frente a cada autor que habla del tema. Si bien dicha concepción es diversa, (Tübke, 2004) basándose en el concepto puro del significado anglosajón de *segregación*, *salpicadura* lo describe como un efecto colateral o un producto derivado de

Cristian Camilo Parada Zuluaga

algo, lo cual es imitado por medio de un trabajo previo. Aunque, comparado con la literatura de negocios hace relación a la relación entre un producto y el trabajo previo para su creación. Entonces, no dista mucho de lo que se ve en la cotidianidad, donde el *spin-off* representa la formación de una nueva sociedad que surge de una previa, sin que esta previa mantenga las mismas características; en consecuencia, se procede calificándola como organización madre. Desde un punto de vista mucho más preciso se podría determinar que el *spin-off* se origina cuando un producto o una empresa se desprende o se desagrega de una organización que funciona como ente familiar y surge una nueva actividad económica alrededor de ésta última (Abburra, 1998).

Acorde con estos conceptos, desde el punto de vista histórico del referente en donde se podría empezar a tener presente este tipo de dinámicas en las empresas, se podría partir de alrededor del siglo XIX en Alemania, donde se empieza a observar la creación de nuevas empresas a través de resultados de investigaciones promovidas principalmente por profesores universitarios, que con su generación de conocimiento nuevo y sus publicaciones encontraban la oportunidad para hacer funcionales sus

descubrimientos y vieron un modo de monetizarlos; algo muy parecido a lo que sucede con las invenciones militares, las cuales con el tiempo se transmiten a la vida civil con aplicaciones generalizadas para la industria. Sin embargo, a pesar de su origen en el viejo continente es en los Estados Unidos (López y López, 2011), donde se empieza a ver el modelo de forma oficial y en donde realmente se le da un uso formal, así como, se empiezan a ver publicaciones donde enuncian el *spin-off* dentro de los contextos empresariales.

En este sentido, las publicaciones contemporáneas, específicamente a comienzos del nuevo siglo, denotan una definición de *spin-off* como una empresa nacida a partir de otra mediante la separación de una división subsidiaria o un departamento de la empresa para convertirse en una empresa por sí misma como lo muestra (Wachtell, L., & Rosen, 2015) en su *spinoff guide*, o guía de *spin-off* traducida al español, en la cual establecen elementos clave para el estudio e implementación de este tipo de procesos, en organizaciones de educación y en entornos corporativos.

Por otro lado, un concepto más sencillo desde el punto de vista de las definiciones es el expuesto por la

Cristian Camilo Parada Zuluaga

Universidad de Lovaina donde expresan que *es, en sí, una empresa por el origen, pero viene de otra empresa ya creada*. Este tipo de conceptos inician a evidenciar divisiones conceptuales, ya que apuntan a denotar al origen como una empresa, siendo pues esto claramente una separación de la organización de propósitos económicos, como lo refuerza (Chiavenato, 1990, p. 4) “es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos”. El autor menciona además que la empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social”; entonces, hace claridad de dos tipos de empresas, unas de tipo económico (corporativo) y otras que atienden necesidades sociales (por ejemplo, instituciones educativas).

De los conceptos literarios, se desprenden dos categorizaciones elementales principales, desde las cuales se subdividen otras tantas y por medio de las que se desarrollan los planes de trabajo, de acuerdo a los requerimientos tanto de la empresa segregada como de la matriz.

Según (Lindholm-Dahlstrand, 2000), una concepción de *spin-off* debe estar

dividida a partir de la motivación principal por la cual se desarrollará este método; es decir, si se tiene un propósito claro y establecido para llevarlo a cabo, es allí donde se determinará la categoría detrás de la cual se podrá ubicar la metodología a utilizar; dentro de sus clasificaciones se encuentra: a) *spin-off* motivado por reestructuración de la empresa; en este tipo de casos la empresa matriz realiza un seguimiento y apoyo activo a la empresa segregada, de forma que el emprendedor pueda desarrollar su compañía mientras se realiza el desmonte de la matriz; b) *spin-off* empresarial, por medio de este tipo de *spin-off* las pequeñas empresas suelen estar patrocinadas por medio del conocimiento, la experiencia y la financiación de la empresa matriz, la cual está comprometida con el emprendedor desde el punto en que surge la idea hasta que sale al aire y éste último suele ofrecer a la empresa matriz algún tipo de retribución, ya sea con participación o con derechos sobre los resultados de investigaciones o capital intelectual surgido de la segregación.

Conceptos como los de Idalberto Chiavenato permitieron apoyar los enfoques de categorización de los *spin-off* desde el origen de la empresa parental o matriz de la cual se segrega la más pequeña por medio de una clasificación dada a partir del origen

Cristian Camilo Parada Zuluaga

de la empresa matriz, subdividiéndola en a) *spin-off* universitario, para (Moncada-Paternò-Castello, 2011) el enfoque de este tipo de *spin-off* está desarrollado desde uno más amplio denominado *spin-off institucional*, actualmente en desuso, ya que se ha tomado el concepto de *universitario* a todo *spin-off* surgido desde un estamento académico sea público o privado; para (Lindholm-Dahlstrand, 2000) este tipo de clasificación ocupa a nivel general cualquier tipo de organización que no tenga como propósito competir en el mercado; b) *spin-off* empresarial (corporativo como se encuentra en la mayoría de literatura relacionada), a diferencia del universitario establece que toda organización que lo desee implementar debe estar sujeta a competencia del mercado (Moncada-Paternò-Castello, 2011).

Adentrándose en el concepto recopilado por (Tübke, 2004) de las tipologías de los *spin-off* se determinan las cuatro categorías descritas anteriormente, desagregando la institucional en universitaria y ésta a su vez clasificándola según su origen de recursos (públicos o privados). La empresarial la denota separadamente de la corporativa para hacer mención de la desagregación de la empresarial a un subtipo denominado *enfoque investigativo* o *basado en innovación*, interpretándolo al

español, que es la que principalmente motiva a las compañías a implementar este tipo de modelos. Frente al concepto de *spin-off* motivado por reestructuración de la empresa lo subdivide en dos categorías; una con enfoque de la generación de valor y una segunda con motivo de la diversificación. La primera puede buscar, sea la integración horizontal en términos de garantizar el apoyo a la cadena de valor de la compañía reduciendo así la interacción con socios ajenos a la empresa matriz en la proporción de insumos, o apoyo lateral a la operación o una desagregación con fines de aumento de riqueza para los inversionistas, sin tocar el cuerpo principal del negocio de la empresa matriz; por otro lado, desde la subcategoría de diversificación se puede optar según el autor, por separar las líneas de negocio para participar en nuevos sin comprometer la operación de la empresa matriz sino permitiendo ofrecer esos mismos servicios a empresas externas o el denominado *buy-out*, que busca adquirir los negocios gestados en su matriz con el fin de participar económicamente en los nuevos negocios sin afectar el principal de la empresa. Por otra parte, (Tübke, 2004) indica que no necesariamente estos modelos de integración con la empresarialidad deben hacerse formalmente, ya que pueden ser

Cristian Camilo Parada Zuluaga

también informales con algunos caracteres hostiles o simplemente de acuerdo de voluntades siendo pues la dinámica mucho más simple y amigable.

Spin-off empresarial

Dentro de las publicaciones relacionadas con este concepto se suele hablar del *spin-off* empresarial también como *spin-off* corporativo; y, de esta manera, hacer mucha más mención en los estamentos de origen privado que requieren algún tipo de beneficio y que encuentran como oportunidad la adopción de este tipo de modelos para su objetivo corporativo.

Tabla 2. Principales Temas concernientes a spin-off corporativo

| Main Focus of the Source | Frequency | Percentage |
|--|-----------|--------------|
| Value Creation | 33 | 39 % |
| Corporate Spin-Off Policy | 25 | 29 % |
| Framework Conditions | 13 | 15 % |
| Characteristics and effects of Corporate Spin-Offs | 8 | 10 % |
| Relationship between parent and Spin-Off | 6 | 7% |
| Total | 85 | 100 % |

Fuente: Alexander Tubke (2004). Success factors of corporative spin-off

Según un estudio realizado por (Tübke, 2004, p. 8) en el cual recopiló

⁵ Según (significados.com, 2017) el *know how* empresarial o comercial son el conjunto de

literatura relacionada al concepto de *spin-off* corporativo publicada, entre los años 1960 al 2002, encontró que la mayor parte de los estudios estaban centrados en el concepto de creación de valor con el 39% de las consultas; por otro lado, seguía la temática de las políticas de un correcto *spin-off* corporativo, seguido por el marco de consideraciones relacionadas a éste con el 15%. El análisis permitió dar una perspectiva de las necesidades del mercado frente a este concepto, así como significar el ámbito más usado para establecer las temáticas relacionadas, centradas en la creación de valor como elemento fundamental del uso e implementación del modelo, en las empresas privadas.

Para (Aline, 2014) el *spin-off* empresarial se define desde la perspectiva del sujeto que lo aprovecha; es decir, la persona trabajadora en un proyecto de creación de una empresa con objetivos específicos, los cuales no necesariamente deben ser relacionados a la organización que la patrocina; no obstante, dicha organización financia el proyecto, lo apoya y le brinda el aporte en *know how*⁵ que con los años ha podido recolectar. Evidentemente,

conocimientos que permite la producción industrial por medio del empleo de la tecnología o procesos

Cristian Camilo Parada Zuluaga

dicho emprendimiento debe beneficiar de forma clara los intereses de la compañía matriz, ya sea desde el punto de vista de exclusividad de la información, del desarrollo de nuevas tecnologías, o simplemente con espacios de participación accionaria y/o decisoria en la empresa que surge de dicho *spin-off* empresarial.

Así, resulta importante resaltar que dentro del concepto de *spin-off* corporativo según (Tübke, 2004, pág. 6) no se pueden contemplar los fenómenos de transferencia de tecnología, ya que la sola transferencia de conocimientos tecnológicos no implica explotación de lo transferido y mucho menos la creación de una nueva actividad económica a partir de dicha transferencia; ejemplo de ello son las figuras de *sell-off*, en las cuales se realiza la transferencia de tecnología (vía venta de activos) a otra compañía, la cual adquiere dichos activos con el fin de incorporarlos en su empresa y explotarlos; pero, esta compañía en ningún momento hace uso de los activos de la empresa dueña para crearse y mucho menos en desarrollarse en el mercado; por tanto, el vínculo es simplemente transaccional y no

implica interacción emprendedora en dicha actividad.

Igualmente, (Tübke, 2004) asegura que la constitución de una nueva empresa (haciendo referencia a la empresa segregada o desagregada de la matriz) no necesariamente requiere la transferencia del conocimiento, experiencia o relación alguna con la empresa matriz. Para estos casos la empresa matriz se convierte simplemente en un medio y hace las veces de ente patrocinador del emprendimiento, distando un poco de la concepción natural del concepto donde se espera que dentro de la incubación del emprendimiento la empresa tendrá que revelar secretos industriales, mostrar detalles de su *know how* o exponer sus buenas prácticas al riesgo de comercialización de su secreto industrial, casos donde sucede esto en los cuales la empresa matriz es industrial de tipo productivo e incuba un emprendimiento de tipo servicios o que su principal negocio sea el capital intelectual. En este proceso, la empresa matriz no conoce sobre dicha actividad, sino que soporta la creación e incorporación en el mercado, hasta que ésta sea sostenible y quizá ubique parte de sus

que son la clave del éxito de la empresa y en la mayoría de los casos permanecen en secretos y para

ser cedidos a otra empresa deben de pagar una contraprestación.

Cristian Camilo Parada Zuluaga

servicios en su propia empresa, pero ya en condiciones de cliente de la segregada.

Según (Aline, 2014) el concepto de *spin-off* empresarial está basado principalmente en el objeto producto de él; es decir, de la empresa que sale de dicha dinámica. En consonancia, en dicha definición se usa como ejemplo el efecto que se tiene cuando se puede observar una empresa grande, esta empresa es la encargada de proveedor de recursos, investigación, logística, asesoría en el plan de empresas y previo establecimiento de aportes sea en capital humano, maquinaria o alquiler de instalaciones para la empresa más pequeña que se espera salga de la más grande. Para la definición de (Aline, 2014) la empresa más grande se denomina *empresa matriz*, la cual estará durante todo el proceso de incubación antes de salir al mercado y quizá durante un término prudente mientras la compañía gana espacio en la plaza donde presenta sus bienes o servicios. Normalmente la empresa pequeña se encuentra dentro de la categorización de pyme, y se podría decir que cuenta con potencial para realizar un crecimiento sostenido siempre y cuando haya sido viable desde el principio para la organización que funcionó como empresa matriz.

El enfoque de tipo creacional basado en un sustento por parte de una empresa matriz de gran tamaño (haciendo referencia a que debería en cuestión ser mucho más grande que la empresa incubada por el *spin-off*) está fundamentado en el hecho de que la empresa más grande puede ser mucho más flexible en su mano de obra, estrategia creativa y su capital humano tendrá un nivel mucho más calificado que el de una empresa de reducido tamaño, con el valor agregado que las grandes compañías cuentan con una red empresarial de gran tamaño que permitirá relacionar a la pequeña empresa, en el sistema de vínculos comerciales del sector donde se desempeñe.

Existe un modelo común de la evolución de los *spin-off* corporativos basado en ejercicios de prestación de servicios compartidos, en los cuales se crean empresas con el fin de soportar las actividades que no hacen parte del propósito económico de la empresa. De ellas refiere esta reflexión, a las administrativas, de soporte y de apoyo, siendo pues para los casos de las empresas industriales bastante útil desde el enfoque de productividad, ya que la gerencia y todos sus subalternos pueden enfocar sus esfuerzos en el desarrollo de su negocio y la empresa de servicios compartidos realiza dichas labores.

Cristian Camilo Parada Zuluaga

Lo que en términos de servicio y calidad también es favorable ya que para la empresa de servicios compartidos la empresa matriz es simplemente un cliente y debe cuidarlo de la misma manera que los demás clientes con los que cuente. Este tipo de figuras suelen ser dinámicas y permiten el uso de personal administrativo con funciones estándar en la mayoría de empresas del sector productivo, no solo en una compañía sino generando su máxima ocupación apoyando diversas empresas en las necesidades comunes.

Dentro de los contextos ya mencionados se explica de forma general la concepción de los *spin-off* corporativos, no obstante las perspectivas de este concepto desde el punto de vista de los actores es diferente y a ello hace mención (Aline, 2014), ya que desde el punto de vista de matriz empresarial, el enfoque se muestra como una oportunidad donde se visualiza la visión, la misión, el estilo y la dirección de la nueva empresa para poder ser apoyada y potenciada por medio de un tercero que puede participar a su vez como originador; desde el punto de vista del enfoque del emprendedor como creador de empresa, responde a la búsqueda de los medios de financiación y apoyos personales para la consecución del objetivo de creación de empresa.

Ahora bien, si este contexto completo se analiza desde la perspectiva de factores organizacionales, se visualiza una actividad meramente cooperativa, donde dos entes individuales unen sus esfuerzos para alcanzar un bien común o bienes, desde perspectivas diferentes, pero a su vez simbióticos, donde cada actor presume sus fortalezas y aporta al otro sin la obligación ni la necesidad de interferir en las actividades comunes.

Conclusiones

De acuerdo a lo encontrado en esta investigación se puede determinar como posibles causas de los empresarios al implementar el modelo de *spin-off* en Colombia, las determinadas por (Weitzel & E. Jonsson, 1989) donde indican que elementos como la ceguera corporativa, la inactividad y la toma de acciones defectuosas ocasionan finalmente las crisis que llevan a una inminente disolución o venta de las empresas. Para los empresarios colombianos parece ser el elemento de ceguera corporativa una situación recurrente y muy ligada a las empresas que están compuestas por grupos familiares o que en sus directivas se encuentran los dueños o

Cristian Camilo Parada Zuluaga

generaciones subsiguientes de los fundadores a cargo; dichos mandos se oponen a los cambios o ignoran los mismos aduciendo el éxito temporal de las compañías al esfuerzo propio o la autogestión implantada a la empresa. Por tanto, en cuanto sus decisiones no comienzan a tener efecto justifican dichos cambios al mercado y a la temporalidad de las magnitudes de las fallas, haciendo finalmente la toma de decisiones importantes en momentos tardíos que generan las crisis dinámicas de las empresas colombianas de forma común y frecuente en el país.

Condiciones que podrán motivar a un empresario a implementar un modelo

En primera instancia se requiere de un amplio conocimiento de parte de las directivas de la organización sobre la situación actual de la compañía y las expectativas futuras de mantenerse en el mismo camino que los está llevando a la crisis creativa. Siendo pues esto un argumento de peso para poder intervenir la compañía y mejorar aspectos dinámicos de la empresa a través de modelos no intrusivos en la cotidianidad de la empresa pero que si genere impacto a un mediano plazo en la compañía y le permita corregir los elementos

que pueden reducir sus expectativas de vida en el mercado.

La aceptación de fuentes de monitoreo tales como las auditorías externas e internas y los organismos de supervisión y control tales como los contralores contables, operativos, financieros y revisores fiscales capacitados; que ayuden a dar alertas oportunas sobre los fallos de la organización para que se puedan tomar medidas, en los tiempos adecuados para una mejoría sin perjudicar en demasía a la organización.

Por último, compartir ese conocimiento con las organizaciones que se puedan segregar de la compañía misma; esto con el fin de poder darle mejoras y evitar las malas decisiones de la empresa. Potencializando a las que se encuentren subsumidas como aliadas y que el intercambio de conocimiento sea el detonante para las nuevas ideas y la entrada a nuevos mercados, dado el caso la empresa matriz no cuenta con expectativas positivas sobre el mercado convencional en el que se trabaja.

Recomendaciones sobre posibles mejoras al modelo

El modelo de *spin-off* tradicional se enfoca en patrocinar a un emprendimiento para el desarrollo del mismo, viéndose básicamente como una forma de dinamizar

Cristian Camilo Parada Zuluaga

el emprendimiento y del mismo el crecimiento de la dinámica económica a través de las nuevas propuestas empresariales y de innovación; no obstante, dicho modelo debe enfocarse hacia el empresario, de manera que sea él quien esté interesado en buscar a los emprendedores.

El conflicto base está determinado por la necesidad de capital de parte del emprendedor y los deseos de invertir de parte de los inversionistas; pero, la falta de credibilidad ofrecida por los emprendedores y la alta tasa de mortalidad empresarial de los nacimientos organizacionales causan mayor descontento en los inversionistas. De manera que, si se ofrece el apoyo a partir de la inversión en empresas grandes, denominadas *matrices*, que serán las responsables de la administración de los recursos, del entrenamiento del emprendedor, el redescubrimiento de los modelos de negocio, la preparación previa a la salida al mercado y de compartir contactos comerciales puede permitir que la confianza inversionista aumente y sea posible para ellos la generación de aportes para el surgimiento, de la empresa segregada de la matriz.

En la perspectiva de empresario, dueño de la empresa matriz, se convierte en la oportunidad de comprender las

necesidades nuevas del mercado, y si su compañía carece de los medios en términos de ideas, tecnología y/o capital humano para potencializar los cambios, pueda a través de los nuevos emprendedores mejorar la empresa y quizá adoptarla como un modelo adicional de negocio o absorbiéndola finalmente para reconducir la organización hacia las oportunidades temporales de los mercados. Las empresas segregadas permiten de una mayor forma el intercambio tecnológico y comercial teniendo en cuenta una historia común lo cual ayuda a gestar alianzas futuras y a garantizar el éxito futuro tanto de la empresa matriz como de la segregada. Por otra parte, mejora las cadenas de valor sea a nivel horizontal (respecto a los modelos de distribución y expansión en nuevos negocios) o vertical (hacia la cadena de abastecimiento y mejora de procesos) ayudando a la empresa a transformarse en generalista; evitando así la inercia organizacional que obligue a transformarse de forma muy abrupta y costosa, en los momentos en que los cambios de mercado así lo requieran.

Bibliografía

- Abburra, L. (1998). *Quale Spin-Off?*
Riorganizzazioni aziendali, creazione

Cristian Camilo Parada Zuluaga

- d'imprese, nuovi imprenditori - encontrado en Spin-Offs: Company reorganization, business creation, new entrepreneurs.* Turín: Codex.
- Aline, T. M. (2014). *El spin-off como creacion de empresas.* México d.f.: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Béjar, R. S. (2016). ¿Por qué fracasan las empresas? *El Empresario*, pp. 12-15.
- Chiavenato, I. (1990). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial.* Mc Graw-hill.
- Confecámaras. (2016). *Informe de dinámica empresarial en Colombia.* Bogotá: Red de Cámaras de Comercio de Colombia.
- Confecámaras. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia.* Bogotá: Red de Cámaras de Comercio de Colombia.
- Confecámaras. (2017). *En 2016 aumentó 15,8% la creación de empresas en Colombia.* Retrieved from Confederación de cámaras de comercio de Colombia: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/509-en-2016-aumento-15-8-la-creacion-de-empresas-en-colombia>
- Constandse, J. (2013). *Exploring organisational knowledge creation.* Enschede, the Netherlands: University of Twente.
- García, O. L. (2003). *Valoración de empresas-Gerencia del valor EVA.* Bogotá: Plaza Varios.
- López y López, M. E. (2011). La Creación de Empresas a través del *spin off*.pp. 17-18. *Revista Enfoque*, 25.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2013). *Creacion de empresas: Una comparación Internacional.* Santiago de Chile: Gobierno de Chile.
- Moncada-Paternò-Castello, P. (2011). *The Impact of Corporate Spin-Offs on Competitiveness and Employment in the EU.* Sevilla: Instituto de Prospectiva Tecnológica (IPTTS).
- Montoya, D. (2016). Startup y Spinoff: definiciones, diferencias y potencialidades en el marco de la economía del comportamiento. *Contexto* 5, 141-152.
- Pinzón, F. F. (2011, Julio). *Seis tipos de emprendimiento.* Retrieved from Emprendo Venezuela: <http://www.emprendovenezuela.net/2011/07/6-tipos-de-emprendimientos.html>

Cristian Camilo Parada Zuluaga

- Portafolio. (2016, 09 30). *Apoyo al emprendimiento colombiano desde todos los niveles*. Retrieved from Revista Portafolio:
<http://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/apoyo-emprendimiento-colombianos-500697>
- Redacción El Tiempo. (2006, Junio 20). Las empresas mueren por falta de creatividad. *El Tiempo*, p. 22.
- Redacción X Talento. (2017, n.d.). *Por Talento España*. Retrieved from Financiación, Subvenciones y Ayudas:
<https://www.portalento.es/Candidatos/Emprendedores/Financiacion-ayudas.aspx>
- Semana S.A. (2014). Una empresa en Colombia vive en promedio 12 años. *Dinero*,
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/mortalidad-empresas-colombia/200984>.
- significados.com. (2017, 09 08). *Significados*. Retrieved from Significado de Know how:
<https://www.significados.com/know-how/>
- Tübke, A. (2004). *Sucess Factors of Corporate Spin-offs*. Norwell: Kluwer Academic Publishers.
- Wachtell, L., & Rosen, K. (2015). *Spinoff Guide*". New York: n.d.
- Weitzel, W., & E. Jonsson. (1989). *Decline in Organizations: A Literature Integration and Extension*. Administrative Science Quarterly.