



# Cambios generacionales en las empresas de familia del municipio de Chiquinquirá (Boyacá-Colombia)

## Generational changes in family businesses in the municipality of Chiquinquirá (Boyacá-Colombia)

RODRIGUEZ , Dora M. [1](#); RUIZ , Juan C. [2](#) y DIAZ, Ana P. [3](#)

Recibido: 30/11/2018 • Aprobado: 22/05/2019 • Publicado 03/06/2019

### Contenido

- [1. Introducción](#)
- [2. Metodología](#)
- [3. Resultados](#)
- [4. Conclusiones](#)

[Referencias bibliográficas](#)

#### RESUMEN:

Las familias con su trabajo han aportado a la dinamización del desarrollo social y económico de los países y regiones, en la medida que generan empleo y mejoran la calidad de vida en su núcleo familiar, pasando de empresa familiar a familia empresaria. Se busca analizar las diferentes situaciones por las que atraviesan las empresas de familia ubicadas en el centro histórico en Chiquinquirá, a partir de los cambios generacionales y los desafíos a los cuales tienen que enfrentarse.

**Palabras clave:** Empresas de familia, sucesión, cambio generacional.

#### ABSTRACT:

Families with their work have contributed to the dynamism of social and economic development of countries and regions, as they generate employment and improve the quality of life in their family nucleus, from family businesses to entrepreneur families. The aim of this study is to analyse the different situations in historical center Chiquinquirá are going through, based on the generational changes and the challenges they have to face.

**Keywords:** Family business, succession, generational change.

## 1. Introducción

Es claro resaltar que las empresas, en gran medida, en su constitución han surgido a partir de la participación de las familias, realidad que no es ajena a Colombia ni al mundo. Estas empresas familiares, en su tamaño van desde pequeñas, medianas y grandes, desarrollando diferentes actividades que impactan la situación económica y social de los países, a través de la generación de empleo, formalización de actividades económicas y producción de bienes y servicios.

Es importante considerar que las empresas de familia presentan gran complejidad, pues tienen que desenvolverse en un ámbito familiar, empresarial y patrimonial. Además de los

cambios generacionales, la incorporación de mercados, la vinculación de nuevos grupos de interés, hacen que se rompa con esa armonía de familia; de este modo se crean luchas de poder entre la identidad de familia tradicional y las nuevas modas empresariales, efectos que se materializan como resultado de la ausencia de reglas claras ante los controles patriarcales. En consecuencia, es importante entender y conocer los modelos de este tipo de empresa que desarrollan su actividad económica en el centro histórico del municipio de Chiquinquirá (Boyacá-Colombia) y las acciones que han tomado frente a su continuidad y sostenibilidad. Por tanto, se busca identificar cómo están preparadas para la administración de la empresa ante los cambios generacionales.

## 2. Metodología

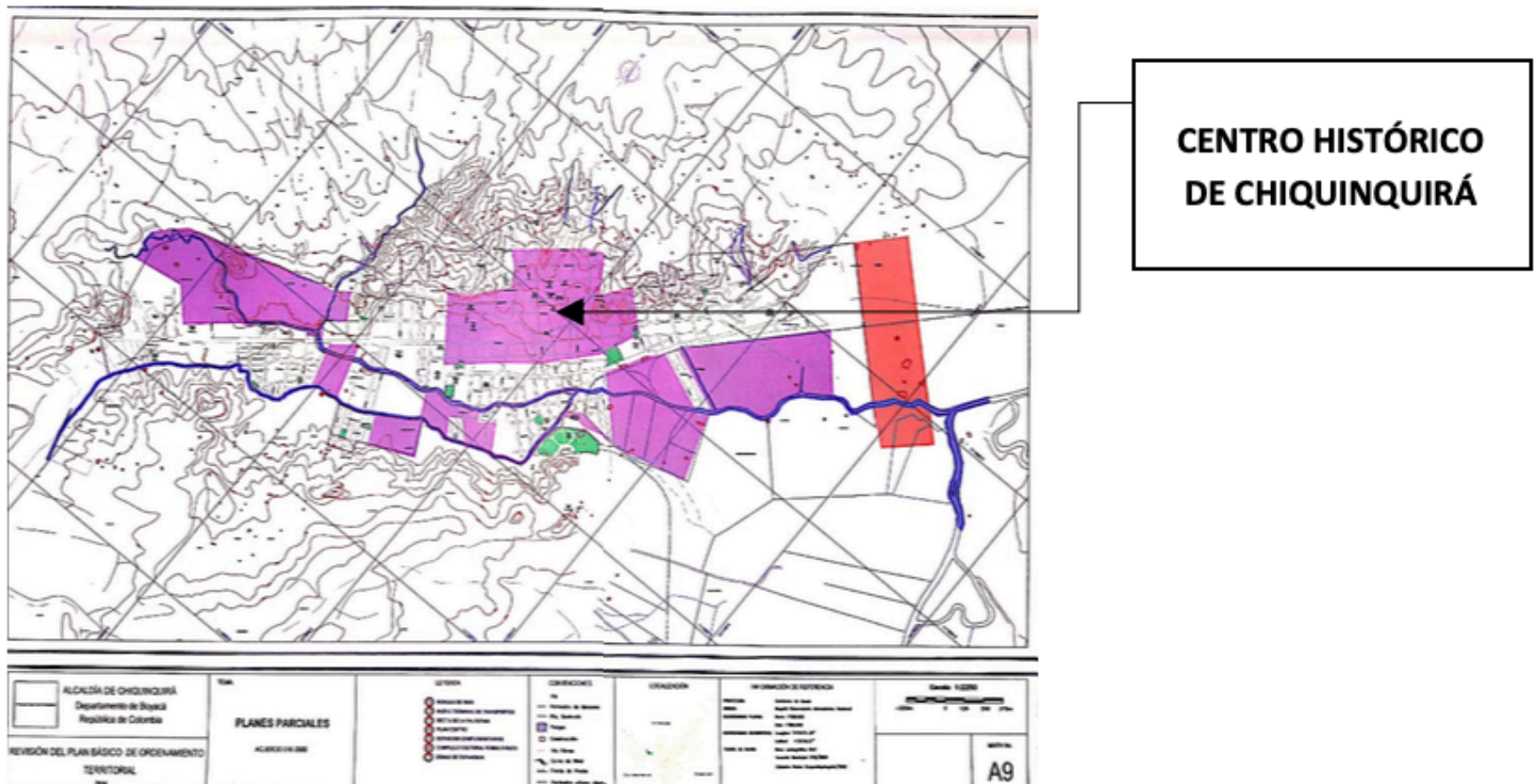
Ante la pregunta de investigación: ¿Qué problemática enfrentan las empresas de familia del centro histórico en Chiquinquirá, Boyacá, Colombia, frente a los cambios generacionales?, se planteó como objetivo general identificar las situaciones que enfrentan las empresas de familia del centro histórico en Chiquinquirá ante los cambios generacionales. De manera específica se pretende analizar los fundamentos teóricos de las empresas de familia e identificar los factores determinantes en la relación empresa – familia y procesos de sucesión.

### 2.1. Tipo de investigación

La presente investigación es de carácter documental, “en esencia es un estudio metódico, sistemático y ordenado con objetivos bien definidos” (Páramo, P. 2016 p. 198). Es un estudio de tipo descriptivo, en el que se pretendió encontrar un sustento teórico, con diseño no experimental y de campo. El estudio se aplicó en el centro histórico de Chiquinquirá, área definida en el Plan Básico de Ordenamiento Territorial del municipio de Chiquinquirá (Acuerdo 018 de 2000), Artículo 11, literal 5:

“Chiquinquirá cuenta con un gran patrimonio histórico, cultural y religioso, que merece ser rescatado y valorado, igualmente requiere involucrar al ciudadano común en el conocimiento y conservación de su entorno cultural de manera que se genere en la comunidad el sentido de pertenencia hacia la ciudad y su tradición histórica”(Acuerdo 018, 2000).

**Figura 1**  
Planimetría Centro histórico Municipio de Chiquinquirá, Boyacá



Para cumplir con el propósito de la investigación, se realizó un sondeo en el centro histórico, área comprendida entre las Carreras 8 a la 12, con Calles 16 a la 18, zona caracterizada por la afluencia de establecimientos de comercio, arrojando una población de 95 empresas de familia.

En la recolección de los datos, se aplicó la técnica del cuestionario, con preguntas cerradas, abiertas y múltiples. Una vez realizado el diseño final del formulario, este fue sometido a una prueba piloto a 5 empresas de familia, para evaluar el lenguaje y la redacción, la claridad de las preguntas, detectar preguntas que no se comprendieran, falta de continuidad, malos patrones de salto, opciones adicionales para preguntas precodificadas y de tipo cerrado y la reacción general de las personas ante el instrumento (McDaniel & Gates, 1999). En cuanto a la determinación de la confiabilidad, se estableció un nivel de confianza del 90%. Los cuestionarios fueron aplicados a los gerentes y/o propietarios de las empresas de familia, quienes hacen parte de la familia empresaria y de la alta dirección.

## 2.2. Población y muestra

Para cumplir con el propósito de la investigación se aplicó una muestra probabilística a la población objeto de estudio, la cual está representada por 95 empresas de familia de Chiquinquirá (Boyacá), de los sectores económicos: manufacturero, comercial o de servicios. Para la muestra se tomó como base las empresas ubicadas en el centro histórico, a través de un muestreo proporcional, que arrojó un tamaño muestral de 70 empresas de familia, a las cuales se les aplicó el instrumento de cuestionario.

$$n = \frac{Z^2 \alpha/2 PQN}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 PQ}$$

---

## 3. Resultados

Para abordar el tema de las empresas de familia fue necesario realizar una búsqueda documental de los fundamentos teóricos de familia, empresa de familia y sucesión. Además de la confrontación de la teoría con la realidad de las empresas de familia del centro histórico de Chiquinquirá, Boyacá (Colombia).

### 3.1. Fundamentos teóricos

#### 3.1.1. Empresas de familias

En sentido amplio, el conjunto de miembros de una familia cuando definen un proyecto de vida en común, buscan un propósito primordial consistente en generar bienestar a su núcleo familiar. En efecto, esta institución social propende por satisfacer sus necesidades básicas, bajo el marco de un interés colectivo, cuyos lazos están vinculados bien sea por consanguinidad, legalidad o afinidad. Por ello, es importante aclarar desde diferentes perspectivas el concepto de familia.

**Tabla 1**  
Definiciones de familia

AUTOR	DEFINICIÓN
(Zanoni, 1989)	Conjunto de personas entre las cuales existen vínculos jurídicos, interdependientes y recíprocos, emergentes de la unión intersexual, la procreación y el parentesco.
(Montaño, 2007)	Institución destinada a atender las necesidades básicas, materiales y emocionales y a perpetuar el orden social, y que se ha llegado a reconocer que el feminismo ha tenido una gran repercusión al poner en tela de juicio la visión de familia como ámbito armonioso e igualitario.
(Jelin, 1994)	Una institución social anclada en necesidades humanas universales de base biológica: la sexualidad, la reproducción y la subsistencia cotidiana. Sus miembros comparten un espacio social definido en términos de relaciones de parentesco, conyugalidad y pater/maternalidad. Se trata de una organización social, un microcosmos de relaciones de producción, reproducción y distribución, con su propia estructura de poder y fuertes componentes ideológicos y afectivos. Pero donde también hay bases estructurales de conflicto y lucha. Existen en ella tareas e intereses colectivos, pero sus miembros también poseen intereses propios diferenciados, enraizados en su ubicación en los procesos de producción y reproducción.
(Familiar, A. e. M. (2005)	La familia es un grupo social, organizado como un sistema abierto, constituido por un número variable de miembros, que en la mayoría de los casos conviven en un mismo lugar, vinculados por lazos, ya sean consanguíneos, legales y/o de afinidad.
(De Piña Vara, 2005)	La familia es el grupo de personas entre quienes existe un parentesco de consanguinidad por lejano que fuere.
(Oliva & Villa, 2014)	La familia es la unidad interna de dos o más elementos del grupo humano- padres e hijos-, que se constituyen en comunidad a partir de la unidad de una pareja, siendo uno de los grupos sociales que requieren con prioridad de una atención especial.
(D'Angelo, 2013)	La familia es relación comunitaria con plena reciprocidad entre los sexos y las generaciones, las cuales comprenden consideraciones pre y supracontractuales. La familia es un bien relacional en cuanto resulta generada y fruto solamente de aquellos que la integran (los bienes no son individuales, sino de relaciones). La familia es un sujeto de derechos-deberes que se integran y relacionan. Es sujeto de funciones para la sociedad (lo que en ella acontece, repercute en la sociedad)

Fuente: Los autores, a partir de autores citados

Ahora bien, en muchas ocasiones, las familias al buscar mejorar las condiciones de vida y obtener un sustento para sus integrantes, trasciende el vínculo biológico al institucional; logrando así la consolidación de una unidad económica denominada empresa. Como lo sustenta (Bonilla, 1998), empresa es una "categoría económica organizada para el intercambio o asignación de recursos, cuyo objeto principal es combinar los factores de la producción para minimizar los costos y maximizar las utilidades". En este contexto, se podría decir que el propósito de la familia, desde el concepto de empresa, es ayudarse entre sí, optimizando los procesos y el manejo de los recursos, a fin de lograr ganancias para todos.

De igual forma, (Polo, B., 2013) define empresa como "una o más personas, naturales o jurídicas, que pueden asociarse bajo un mismo objeto social para desarrollar una actividad lícita aportando un capital con el fin de obtener unos beneficios que pueden ser económicos, sociales o económico sociales". Esta definición demuestra cómo la suma de esfuerzos logra consolidar una organización económica contribuyendo al bienestar y al desarrollo integral, no solo del individuo sino de la sociedad.

A través de una revisión documental se definió el concepto de empresa de familia, en la cual se identificó la relación existente entre las variables: empresa-familia-propiedad. A continuación se exponen diferentes enfoques de la definición de empresa de familia planteados por diversos autores en investigaciones realizadas.

**Tabla 2**  
Definiciones de empresa de familia

Autor	Definición
(M. Lozano, 2008)	Una empresa familiar es aquella en que el 51% o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intraempresariales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y donde se ha incorporado la segunda generación o posteriores....se asume como segunda generación o posteriores a los hijos de los descendientes del gestor o gestores, y su correspondiente descendencia de hijos a hijos.
(Belausteguigoitia, 2003)	Es una organización controlada (propiedad) por una familia, donde dos o más miembros de ella trabajan activamente en esa organización.
(Dyer, 2003)	Organización en la cual las decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación de aquella con una o varias familias.

Fuente: Los autores, a partir de autores citados.

Los conceptos citados apuntan al hecho de que este tipo de organizaciones han sido creadas por un grupo humano, conformado por miembros de una misma familia, en la cual se evidencia la complejidad del manejo de la propiedad, el control directivo y la toma de decisiones.

### 3.1.1.1. Tipos de empresas familiares

Como lo afirma Luna (2008), a partir de la identificación de las generaciones por las que transitan las empresas se definen los tipos de empresas familiares de acuerdo con la participación de los integrantes de la familia. En algunos casos, se encuentra la empresa donde la familia no domina la dirección, pero sí controla la participación mayoritaria de las acciones de la organización. Igualmente, existen empresas familiares de menor tamaño que son dirigidas y controladas por las familias que también son poseedoras del capital de la compañía.

**Tabla 3**  
Tipos de empresas familiares

Tipos de empresas familiares	Concepto
Primera Generación o propiedad individual	Corresponde a la etapa inicial de toda empresa familiar, el empresario fundador está al frente de la toma de decisiones relevantes. Los dueños centralizan las decisiones y no tienen en cuenta la planeación estratégica, el desarrollo de capacidades competitivas y a la creación de una visión futura que incluya la planificación de la sucesión generacional.
Segunda Generación o sociedad de hermanos:	En este periodo se elige a uno de los hermanos como Gerente General, con el transcurrir del tiempo se rotan el puesto con otros miembros de la familia. El propietario o fundador se ha retirado o fallecido. La empresa se caracteriza por la ausencia de normas y políticas claras que direccionen las relaciones de los socios familiares. Se presentan conflictos de poder y dinero entre los sucesores.
Tercera Generación o confederación de primos:	Este periodo se caracteriza porque los nietos del fundador son quienes se encargan de la empresa familiar, de no ser así, la empresa pueden nombrar un gerente que no forma parte del núcleo familiar y los miembros de la familia solamente son propietarios.

Fuente: Los autores, a partir de Luna (2008).

Las etapas mencionadas en la tabla anterior evidencian el desarrollo por el cual atraviesan gran parte de empresas formadas por familias. Es claro que las gerencias de estas empresas familiares tienen un ciclo de vida, ya sea por edad, enfermedad o muerte; por lo cual, se hace determinante que los fundadores estén preparados para tomar la decisión de delegar su cargo y funciones a otros integrantes de la familia y definir el futuro sucesor de la

empresa.

### 3.1.1.2. Los retos y las ventajas de las empresas de familia

Según los aportes que hacen Casillas, J. C., Díaz, C., Rus S., y Vásquez, A. (2005), las características de las empresas de familia, hacen que estas mismas se vean enfrentadas a situaciones problemáticas que no se presentan en empresas abiertas. Con lo anterior, se puede decir que las empresas de familia afrontan los siguientes retos y situaciones:

**Tabla 4**  
Los retos y las ventajas de las empresas de familia

<b>Reto</b>	<b>Situación</b>
<b>El solapamiento entre la familia y la empresa.</b>	Los vínculos entre la familia, la propiedad y la firma hacen especialmente compleja la empresa de familia, debido al solapamiento de roles; se es al mismo tiempo padre, gerente, principal accionista o presidente del consejo de administración; debido a esto es difícil tener una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa; siendo la historia familiar, los valores, pautas de comportamiento y la relación interpersonal de la familia los que pueden llegar a ser predominantes en la empresa; por lo cual, generalmente son los criterios de la familia los que terminan predominando sobre los criterios empresariales.
<b>Dificultades para afrontar una renovación organizativa</b>	El dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de gestión de los líderes, especialmente en el caso de los fundadores, generalmente centralizado y orientado a una gestión personalista, obstruye la renovación organizativa continua del personal, la cultura y los sistemas; provocando dificultades para la profesionalización del personal, retrasando tanto el cambio generacional como el desarrollo de los instrumentos directivos necesarios para facilitar el cambio generacional y promover su mejora competitiva.
<b>Dificultades para planear con anticipación la sucesión en la propiedad y la gestión</b>	Resistencia a retirarse, especialmente cuando se trata del propietario único y gerente de la empresa, lo cual se agrava cuando también se es el fundador; la situación se hace más difícil por las tensiones que se generan al interior de la familia durante la espera o la preparación del proceso; tensión generada por el incremento de la rivalidad entre los miembros de la familia que aspiran asumir la dirección, esto no sólo afecta las relaciones familiares, sino también la relación de estos con otras personas de confianza en la organización que no hacen parte del núcleo familiar.
<b>La gestión del patrimonio familiar y la ineficiencia de los órganos de gobierno.</b>	Al no contar con un órgano de gobierno establecido se puede presentar confusión entre el patrimonio familiar y el empresarial; entre las finanzas de la empresa y las de la familia.
<b>La Gestión</b>	Generalmente en las empresas de familia de menor tamaño se presenta una estructura organizativa mayoritariamente personalista, un sistema de control poco formalizado y una política de talento humano sin definir. Además, la gestión puede verse afectada por situaciones como la solidaridad, que lleva a dar empleo a familiares sin considerar sus competencias para el cargo; los defectos de la comunicación, que pueden venir desde el entorno familiar, entre otros.

Fuente: Los autores, a partir de Macías (2011).

A partir de lo anterior, se afirma que las empresas de familia están envueltas en distintas situaciones y retos, los cuales pueden presentar confusión entre el manejo del patrimonio familiar y el empresarial; las finanzas de la empresa y de la familia, generando problemas a la empresa en cuanto al bien común de las partes interesadas.

### 3.1.1.3. Problemas comunes que enfrentan las empresas de familia

El éxito o fracaso de las empresas de familia están vinculados a una serie de preocupaciones o problemas que sufren este tipo de organizaciones, donde la incertidumbre juega un papel importante dentro de las distintas etapas de la empresa. Por lo cual, a continuación se mostraran algunas de las preocupaciones de propiedad y de dirección:

**Tabla 5**  
Preocupación de los propietarios en la evolución de la empresa familiar

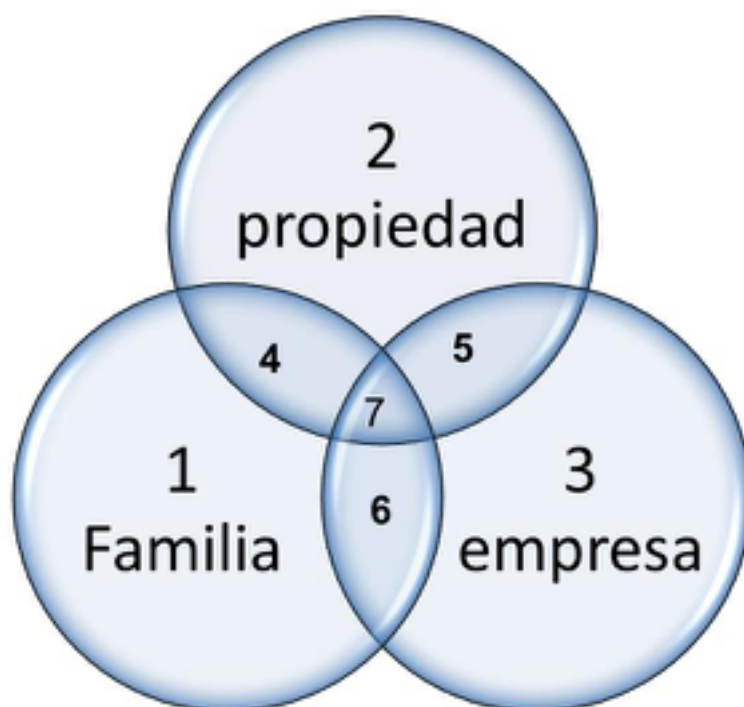
Etapa de la propiedad	Cuestiones que más preocupan a los accionistas
Etapa 1: El fundador	Transición en el liderazgo Sucesión Asegurar al cónyuge Planificación patrimonial
Etapa 2: La asociación de hermanos	Mantener el espíritu de equipo y la armonía Mantener la propiedad familiar Sucesión
Etapa 3: La confederación de primos	Distribución del capital social, dividendos y niveles de beneficios Liquidez de los accionistas Tradicición y cultura familiar Resolución de conflictos familiares Participación y funciones de la familia Visión y Misión de la familia Vínculo de la familia con la empresa.

Fuente: A partir de Macías, (2011).

Se observa que, mientras avanzan los niveles de propiedad o las etapas, también aumentan las preocupaciones; se podría decir que, entre cada distanciamiento del linaje, hay más situaciones de las cuales los accionistas deben preocuparse, como: transición del liderazgo, mantener el espíritu, la armonía y la planificación de la sucesión dentro del entorno de la empresa familiar.

De otra parte, en las empresas de familia existen modelos que las identifican por su forma en la toma de decisiones, su nivel organizacional y generacional. Por ello, a través de estos modelos se pueden caracterizar las empresas de familia con el fin de identificar sus problemáticas y definir el plan de acción a elaborar para su permanencia en el tiempo, como se muestra en la siguiente figura:

**Figura 2**  
Modelo de los tres círculos

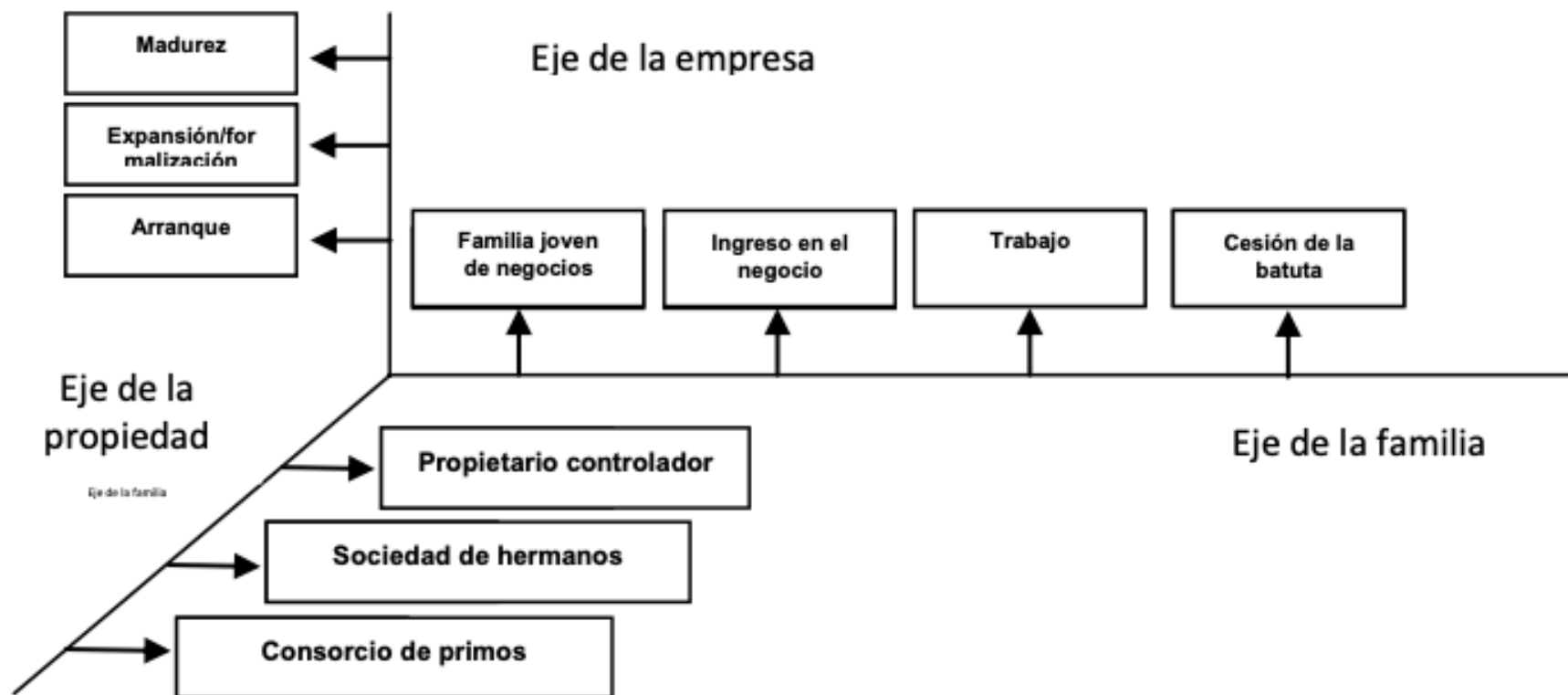


Fuente: Tagiuri y Davis (1982)

Este modelo representa la empresa como un sistema familiar, el cual está compuesto por tres subsistemas 1. familia, 2. propiedad y 3. empresa, muestra las relaciones que pueden presentarse entre cada uno de los participantes. Los cuales, a partir de su interacción en los distintos roles de la organización, definen los niveles de participación, dependiendo del subsistema al cual pertenece.

De igual forma, otro modelo que se contempla es el evolutivo tridimensional. Este se apoya en el modelo de los tres círculos, permite caracterizar el ciclo de vida de la organización enfocado en tres ejes fundamentales: eje de la empresa, eje de la familia y eje de la propiedad, y sus distintas interrelaciones, de acuerdo con la fase en la cual se encuentre la empresa.

**Figura 3**  
Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Gersick et al. (1997)

Los modelos presentados permiten conocer el rol, la interacción y el periodo en el cual se encuentra la empresa de familia, donde las variables empresa, familia y propiedad juegan un papel importante dentro de las distintas etapas de la organización.

#### 3.1.1.4. Sucesión

Es importante indicar que las empresas de familia, por situaciones propias de transferencia de mando y propiedad, presentan dificultades para permanecer en el tiempo, dado que regularmente los procesos de sucesión se constituyen como uno de los principales riesgos que limitan la continuidad de las mismas, así que es relevante tener en cuenta el concepto de sucesión:

**Tabla 6**  
Concepto de Sucesión



Autor	Concepto
González y Hernández (2016)	"La sucesión generacional en una empresa es un proceso dinámico en que los papeles y tareas del predecesor y del sucesor evolucionan de manera independiente y en paralelo, hasta que se cruzan y se superponen, encaminando la empresa a la sustentabilidad".(p.18)
Guinjoan y Llauradó (2000)	Definen el proceso de sucesión como «aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia» (p. 5).
Socorro (s.f.)	Define lo que ha de entenderse por planes de sucesión como «la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características», planes que se centran en el desarrollo de competencias de quienes aspiran a desempeñar un rol gerencial dentro de una empresa.
Aronoff, McClure y Ward (2003)	La sucesión significa «la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones» (p. 4).

Fuente: Los autores, a partir de autores citados

De acuerdo con los conceptos expresados, es necesario indicar el manifiesto de lo que significa el proceso de sucesión donde se incluyen aspectos como la transición de liderazgo, tareas de sucesores y predecesores, la transferencia de mando y de propiedad. Por lo cual, el estudio de estos factores son determinantes para la permanencia de la empresa en el tiempo, pues al operar una sucesión inadecuada puede conllevar al fracaso y terminación de la organización.

En cuanto a los procesos de sucesión en las empresas de familia, es válido indicar que, al interior de las mismas, se presentan dificultades en términos de dirección y manejo del negocio. Es común que en estas empresas, a la hora de tomar decisiones, se improvise su administración y no se tengan claros los roles y las reglas que establezcan unas líneas de mando definidas, afectando el control en la delegación de la administración. Este tipo de empresas no se preparan para hacer tránsito de la dirección y no se planea una formación a las siguientes generaciones en valores, conocimiento y liderazgo del negocio.

Tal como se indica a continuación:

La experiencia y las cifras muestran que las sociedades de familia tienen mayores dificultades para sobrevivir en el mercado que las empresas que no son de familia, entre otras razones porque no se planea con suficiente tiempo el proceso de sucesión de la propiedad y de la administración de la empresa. La sucesión es una de las etapas más difíciles por las que debe atravesar la sociedad, porque no solo afecta a quien o a quienes se les transfiere el mando y la propiedad, sino que también requiere de un plan adecuado de retiro para el fundador o fundadores, acorde con la importancia que han tenido en la Compañía (Lacourtire, 2006 P.2).

De tal modo, dentro de las preocupaciones en las empresas de familia, está el ser sostenibles y tener solidez para afrontar el cambio generacional, pues muy pocas logran trascender a la segunda y tercera generación, tal como se describe:

Menos del 30 por ciento de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de compañías. ¿Cómo manejar exitosamente una sucesión? El análisis debe hacerse en tres esferas distintas: familia, negocios y propiedad. Aunque al comienzo de las empresas familiares las tres están mezcladas, tarde o temprano serán problemas independientes que evolucionarán, cada uno a su manera, e implicarán decisiones por separado (Ogliastri E, 2010).

Para contextualizar esta problemática a época actual, conviene indicar que:

En Colombia, 33% de las firmas familiares pasan de primera a segunda generación. Según un estudio del IE Business School (2017), en Colombia 33% de las empresas familiares pasan de la primera a la segunda generación, y solo 4% sobrevive a la tercera. La conclusión para los expertos es evidente: las empresas familiares deben trazarse un plan de sucesión que asegure la continuidad de la compañía (Jáuregui, 2017).

Se puede observar que en Colombia el sistema de sucesión ha venido afectando la sostenibilidad de las empresas, y su éxito está dado en la medida que su gobernanza planea una adecuada sucesión y se definen los mecanismos de transición. Cuando no se define este proceso de manera clara, el garantizar la continuidad de las empresas de familia es muy complejo.

Entre tanto, la sucesión es un aspecto fundamental dentro de la evolución de las empresas: no es sólo trasladar la sucesión de familia, sino también la transferencia de un negocio y una propiedad, que muy seguramente ha sido el sustento de su núcleo familiar. Conducir el proceso de sucesión, es algo que va más allá de un documento público, consiste en identificar y seleccionar quién llevará la dirección del timón de la empresa, para darle perdurabilidad y cumplir con los propósitos trazados.

Por ello, los sucesores deberán haber pasado por un proceso de sensibilización y entendimiento de la estrategia del negocio, pues la transición se constituye como un riesgo de negocio. Dentro del plan de sucesión se debe analizar el entorno económico, organizacional, familiar, el modelo de gobierno corporativo, a través de sus protocolos y guías de gobernanza.

Como lo afirman Arenas y Rico (2014), la elaboración del protocolo "debe aprovecharse en los periodos de unidad familiar y empresarial, y si esto no existe, lograr lo primero, pues el protocolo no es para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada" (p. 254). Lo anterior refleja que este documento no surge a la reacción de un conflicto, sino que, por el contrario, debe planearse adecuadamente en términos de una postura activa tanto de la familia como de la organización.

## **3.2. Hallazgos**

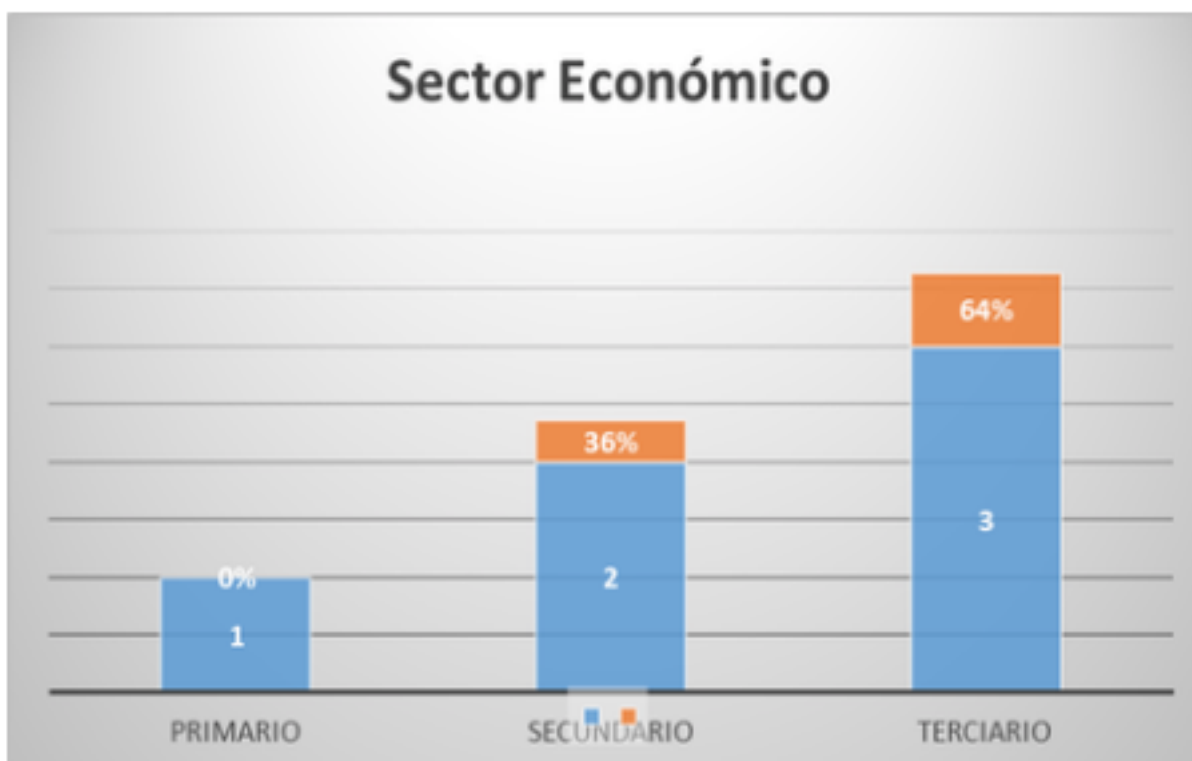
El trabajo de campo fue realizado en el Municipio de Chiquinquirá, en el área del centro histórico.

El municipio de Chiquinquirá – Boyacá - Colombia, se encuentra ubicado en el Altiplano Cundiboyacense, pertenece a la provincia de Occidente en Boyacá, situado a 134 km de Bogotá D.C. y a 73 km de Tunja capital del departamento, cuenta con aproximadamente 65.000 habitantes, además se constituye como centro religioso lo que activa su economía (Chiquinquirá, 2018).

Sustenta su economía en el sector agropecuario, manufacturero, comercial y de servicios. La actividad mercantil está definida por el comercio, "hacen parte de este de esta 2000 establecimientos, los cuales se dedican a la venta de productos alimenticios, confecciones, textiles, misceláneas, artefactos para el hogar, materiales y productos de construcción, bodegas, depósitos, farmacias y papelería entre otros" (Chiquinquirá, 2018).

La población día a día busca satisfacer sus necesidades básicas y, para ello, recurre a la creación de unidades económicas que les genere algún ingreso para el sostenimiento de sus familias. Se destaca la forma de promoción del empleo que inicia desde un esquema familiar e involucra a sus miembros más cercanos, dentro de una estructura compartida.

A continuación se presentan los resultados del sondeo realizado a setenta empresas de familia del centro histórico de Chiquinquirá de los sectores manufacturero, comercial y de servicios, identificando su tamaño, origen, sector económico, planes de sucesión y su problemática ante los cambios generacionales.



Fuente: Propia, a partir de la información recabada

El 64% de las empresas de familia entrevistadas hacen parte del sector terciario (comercial y de servicios), las cuales desarrollan actividades como: elaboración y comercialización de prendas de vestir, alimentos, servicio tecnológico, servicio funerario, peluquería, juegos de azar, entre otros, mientras el 36% de las empresas hacen parte del sector manufacturero.

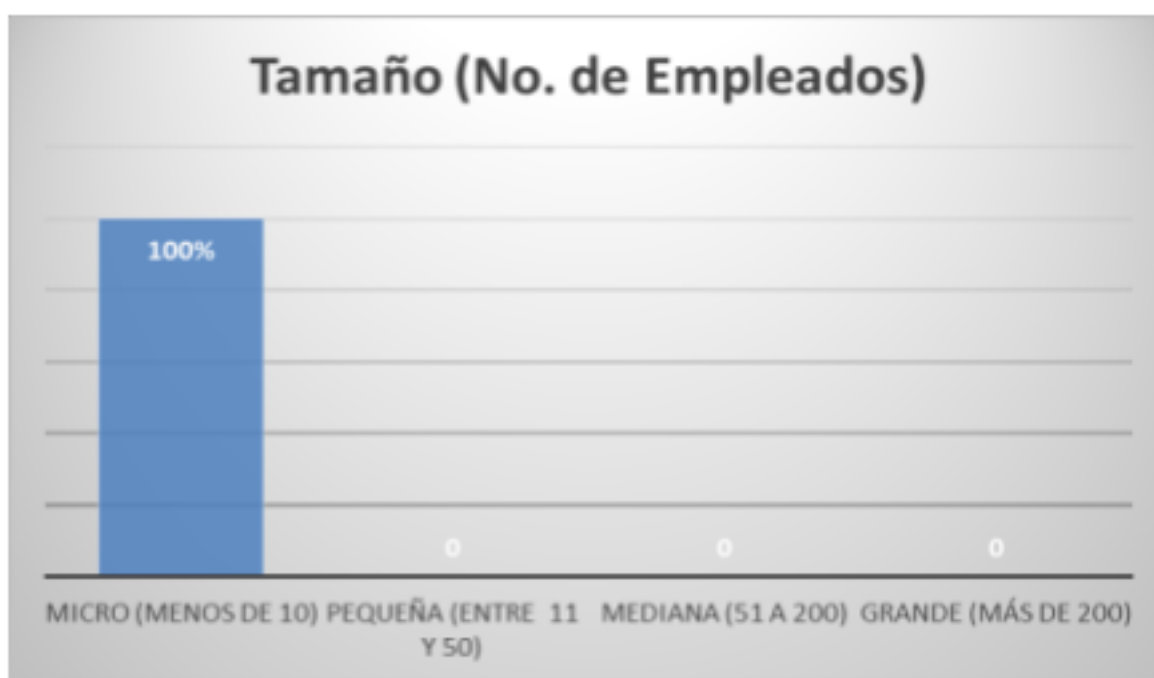
**Tabla 7**  
Antigüedad

Antigüedad	
Menos de 10 años	26%
entre 11 y 30 años	27%
entre 31 y 50 años	34%
Mas de 50 años	13%

Fuente: Propia, a partir de la información recabada

El resultado del instrumento aplicado arrojó que un 34% de las empresas de familia tienen una antigüedad entre 31 y 50 años, un 27% entre 11 y 30 años, un 26% menos de 10 años y el 13% más de 50 años de fundadas. Con esta información se puede afirmar que el 74% de estas empresas de familia del sector establecido han perdurado más de una década, según la información recabada.

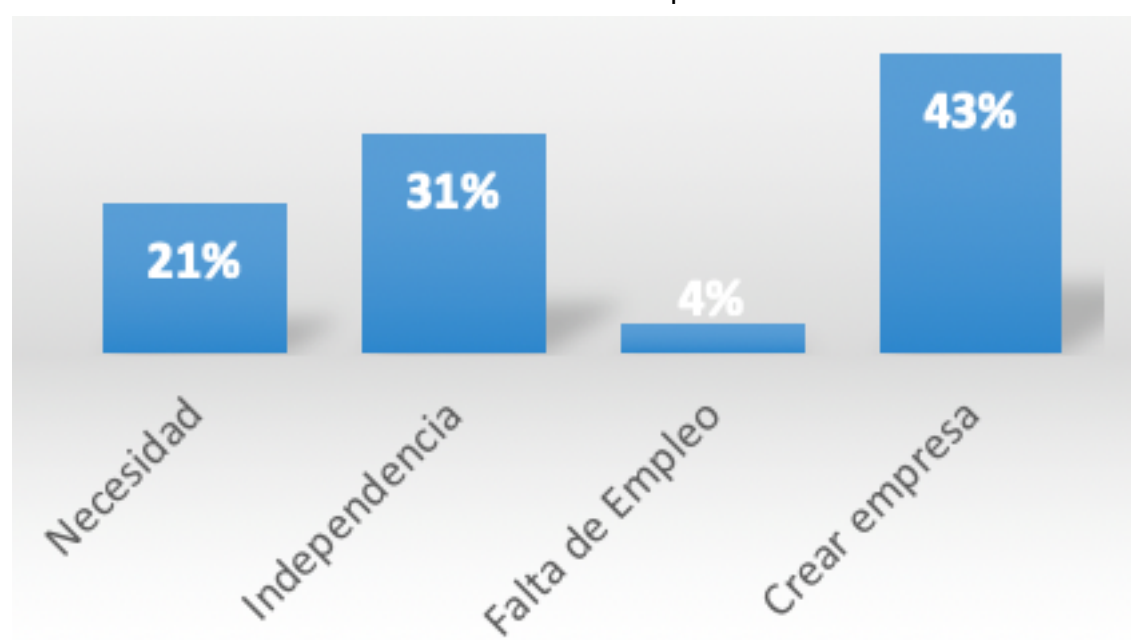
**Figura 5**  
Tamaño (No. de Empleados)



Fuente: Propia, a partir de la información recabada

De acuerdo al número de empleados, el estudio arrojó que el 100% de las empresas de familia son microempresas, ya que cuentan con menos de diez.

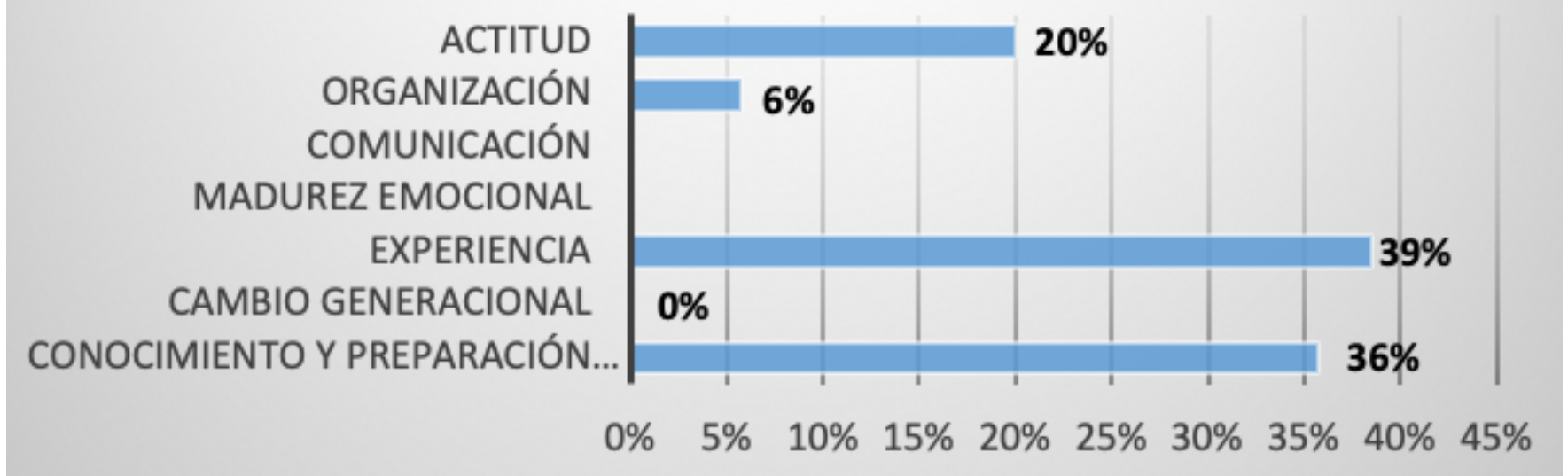
**Figura 6**  
¿Cómo nació la empresa?



Fuente: Propia, a partir de la información recabada

El 43% de la población objeto de estudio reconoce que el principal motivo para iniciar su negocio fue el deseo de crear empresa; el 31%, buscando independencia; un 21%, por necesidad; mientras que un 4% sostiene que la falta de empleo los llevó a optar por la opción de fundar la empresa. Los entrevistados aclaran que estas empresas fueron creadas por familiares como abuelos, hermanos y esposos. Asimismo, aseveran que las empresas de familia son muy importantes en la economía del municipio de Chiquinquirá y a través del tiempo se han consolidado y mantenido en un mercado competitivo. Igualmente, muchos coincidieron que separar la relación familiar de los negocios es primordial para que estas "salgan a flote"; como se dice popularmente "cada cosa en su lugar".

**Figura 7**  
Aspectos para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar

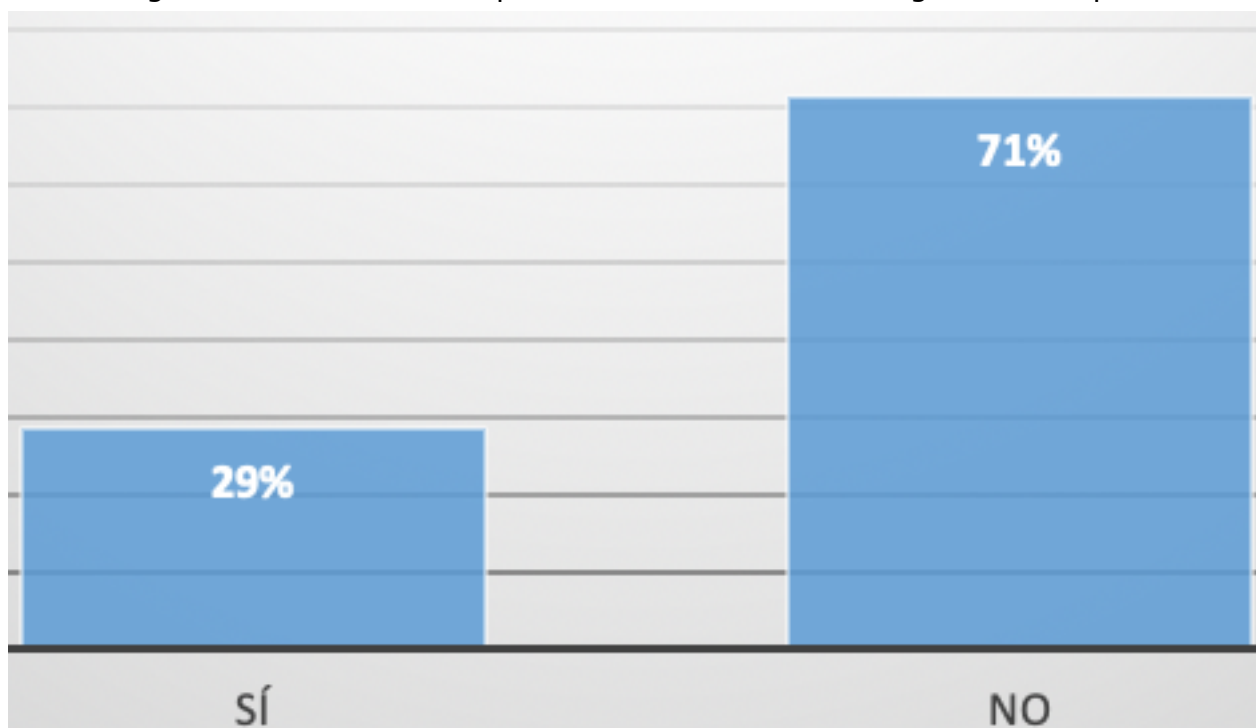


Fuente: Propia, a partir de la información recabada

EL 39% de la población objeto de estudio afirma que la experiencia es un factor determinante al momento de elegir al nuevo sucesor de la empresa. El 36% dice que los conocimientos y la preparación académica son importantes; el 20% sostiene que la actitud es primordial para atender a los clientes; mientras que el 6% de los propietarios de las empresas asevera que la organización es un aspecto fundamental a tener en cuenta al momento de elegir el sucesor de la empresa.

**Figura 8**

La generación entrante se profesionaliza con la estrategia de la empresa



Fuente: Propia, a partir de la información recabada

El estudio arrojó que el 71% de las empresas de familia no ven compromiso por parte de la generación entrante con la empresa. La mayoría de los hijos de los propietarios no estudiaron o estudian carreras no afines con el objeto social de la organización; esto se debe a que tienen otras metas, afirman sus padres. Además indican que, muy seguramente, al fallecer ellos, las empresas también desaparecerán.

**Tabla 8**

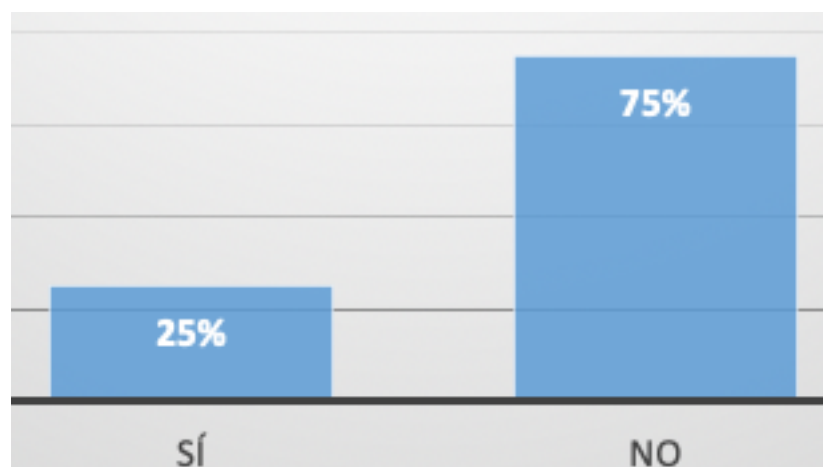
El plan sucesorio está previsto en la empresa.

El plan sucesorio está previsto en la empresa	
SÍ	0%
No	100%

El estudio determina que el 100% de las empresas familiares no tiene previsto el plan sucesorio, los propietarios coinciden que, en ciertas oportunidades, han hablado del tema con los hijos con respecto a la continuidad del negocio, pero no está contemplado formalmente.

**Figura 9**

La familia tiene un plan de reemplazo para el caso de que el sucesor no se instale o deje el puesto.

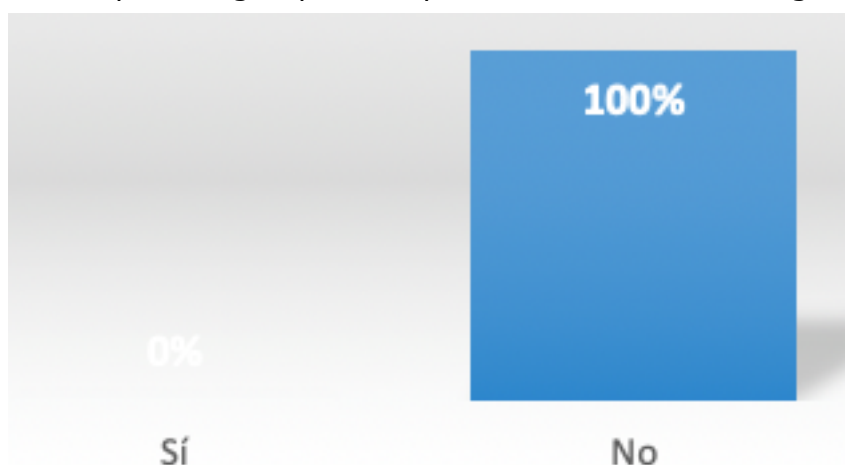


Fuente: Propia, a partir de la información recabada

El 75% de los propietarios de las empresas de familia aseveran que no tienen un plan de reemplazo para el caso de que el sucesor no se instale o deje el puesto. Con tristeza afirman, que ante este escenario, las empresas terminarían su ciclo de vida.

**Figura 10**

Existe en la empresa algún proceso para realizar la sucesión generacional



Fuente: Propia, a partir de la información recabada

El estudio muestra que el 100% de las empresas de familia no tiene definido ningún proceso para realizar la sucesión generacional. Ellos afirman que sólo "el tiempo lo dirá".

**Tabla 9**

El predecesor guarda el suficiente poder para volver si la situación lo requiere.

El predecesor guarda el suficiente poder para volver, si la situación lo requiere	
SÍ	67%
No	33%

Fuente: Propia, a partir de la información recabada

El 67% sostiene que, sí es necesario, ellos volverían a la empresa. Los propietarios afirman que ellos fueron los que crearon las empresas y que seguirán al frente de las mismas,

## 4. Conclusiones

De acuerdo con lo descrito, se puede determinar que las empresas de familia del centro histórico de Chiquinquirá no han logrado trascender, ya que la mayoría de ellas, a pesar de su perdurabilidad, siguen siendo microempresas. Además es claro, que no tienen definido un plan de sucesión, ni han tomado medidas para mitigar los riesgos de negocio ante los cambios generacionales. Los propietarios no lograron evolucionar frente a la impotencia del traspaso de mando, se quedaron en la primera generación, debido a la poca adaptación ante las exigencias del mercado y al desinterés de los familiares y la falta de empoderamiento de los demás integrantes.

La familia es el pilar fundamental del éxito de las empresas de familia, sin embargo en las empresas de familia del centro histórico de Chiquinquirá los propietarios no han logrado entregar la dirección a las nuevas generaciones limitando la sucesión en cada una de ellas, la mayoría de integrantes de este tipo de empresas se profesionalizan en áreas que no tienen relación con el objeto de su negocio ya que sus proyectos de vida están en otra dirección. De otra manera tampoco han logrado fortalecer los pilares de las empresas de familia como son la propiedad, la empresa y la familia.

---

## Referencias bibliográficas

Acuerdo 018 de 2000, Plan Básico de Ordenamiento Territorial del municipio de Chiquinquirá. Concejo Municipal de Chiquinquirá.

Arenas, H. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales* 30 (2014) 252–258.

Arnoff, C., McClure, S., Ward, J. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Georgia: Family Enterprise.

Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México. McGraw-Hill.

Bonilla, J. (1998). La empresa y el empresario, (Vol. N° 3/ junio): *Revista de Derecho Privado*.

Casillas, J. C., Díaz, C., Rus S., y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.

D'Angelo, R. (2013). Del Género a la perspectiva de familia: Elementos para una nueva propuesta. *Díkaion.*, 22(2). 273-302.

De Pina Vara, R. (2005). *Diccionario de Derecho*. México. Editorial, Porrúa.

Dyer, G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice.* , 27(4). 401-416.

Archivos Medicina Familiar. (2005). Conceptos básicos para el estudio de las familias. *Asociación Latinoamericana de Profesores en Medicina Familiar A.C.*, 15-19.

Polo, B. (2013 ). *Contabilidad de costos en la alta gerencia*. Bogotá D.C. Grupo editorial Nueva Legislación Ltda.

González, C., Zizaldra, I. (2016). La unión en empresas familiares restauranteras: una aproximación a la sucesión generacional en empresas con actividad turística de San Cristóbal de las Casas. *Revista Iberoamericana de Turismo- RITUR*, Penedo, Vol. 6, Número Especial. p. 18-31. <http://www.seer.ufal.br/index.php/ritur>.

Gersick, K. Davis, J. McCollon, M. Lansberg, I. (1997). *Generation to generation. Life cycles of the family business*. Boston, M.A: Harvard Business School Press.

Guinjoan, M. y Llauredó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta edición ed.). México D.F. McGraw-Hill.

- Jáuregui, David. (2017). Consumidores cinco consejos para no fallar al hacer una sucesión en la empresa familiar. Recuperado de:  
<https://www.asuntoslegales.com.co/consumidor/cinco-consejos-para-no-fallar-al-hacer-una-sucesion-en-la-empresa-familiar-2578769>
- Jelin, E. (1994). "Familias: crisis y después..." Buenos Aires. En Wainerman, Catalina H. (comp.) Vivir en familia. UNICEF- Losada.
- Lacourtire, R. (2006). Sociedades de familia en Colombia año 2005. Superintendencia de Sociedades Grupo de Estadística. Bogotá. Pg. 2 Recuperado de:  
<https://www.supersociedades.gov.co/imagenes/SOCIED.DE.FLIA1.html>
- Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar. Un estudio de casos Colombianos. Cuadernos de Administración. Bogotá (Colombia). 21 (37), 243-268.
- Luna, C. (2008). Problemas y soluciones de la empresa familiar: cómo lograr la armonía entre el amor y el dinero. Guatemala: Rivara Ediciones.
- Macías, V. (2011). La sucesión en empresas de familia un análisis desde la teoría de la agencia: caso departamento de Caldas. Universidad Nacional de Colombia sede Manizales. Manizales. (Tesis de maestría)
- Mc.Daniel, C., & Gates, R. (1999). Investigación de mercados contemporánea. México: Internacional. Thomson Editores.
- Municipio de Chiquinquirá. Recuperado página oficial: <http://www.chiquinquira-boyaca.gov.co/MiMunicipio/Paginas/Informacion-del-Municipio.aspx>
- Montaño, S. (2004). El sueño de las mujeres: democracia en la familia. En Arriagada, I., Aranda, V. (comp). Familias y políticas públicas en América Latina: una historia de desencuentros. . Santiago de Chile.: Comisión económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).
- (Ogliastri, E. 2010). La sucesión en la empresa de familia. Recuperado de:  
<https://www.portafolio.co/opinion/enrique-ogliastri/sucesion-empresa-familiar-118744>
- Oliva, E., & Villa, V. (2014). Hacia un concepto interdisciplinario de la familia en la globalización. Justicia Juris., 10. N° 1.(Enero – Junio), 11-20.
- Páramo, P. (2016). Investigación de estudio de caso: Estrategia de indagación. In P. P. (Ed.), La Investigación en Ciencias Sociales: Estrategia de Investigación. Bogotá. Colombia. Universidad Piloto de Colombia.
- Socorro, F. (s.f). Planes de sucesión: no los confunda con los planes de carrera. Liderazgo y Mercadeo, 116 [consultado 12 Jul 2013]. Disponible en:  
[http://www.liderazgoymercadeo.com/articdetalle.asp?id\\_articulo=1396Tagiuri](http://www.liderazgoymercadeo.com/articdetalle.asp?id_articulo=1396Tagiuri)
- Tagiuri. R. & Davis, J. (1982). Atributos ambivalentes de la empresa familiar. Family Business Review, 11(1), 11-16.
- Zanoni, E., Rossert G. (1989). Derecho civil, Derecho de familia. . Buenos Aires.: Editorial Astrea. Tomo 1, 2a Edición.

- 
1. Facultad Seccional Chiquinquirá. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Contadora Pública Empresas, Magister en Dirección y Administración de Empresas. Correo-e: [dora.rodriguez02@uptc.edu.co](mailto:dora.rodriguez02@uptc.edu.co)
  2. Facultad Seccional Chiquinquirá. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Contador Público, Magister en Administración Económica y Financiera. Correo-e: [juan.ruiz@uptc.edu.co](mailto:juan.ruiz@uptc.edu.co)
  3. Facultad Seccional Chiquinquirá. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Administradora de Empresas, Magister en Dirección y Administración de Empresas. Correo-e: [ana.diaz02@uptc.edu.co](mailto:ana.diaz02@uptc.edu.co)



