

2015

Factores que inciden en el relevo generacional en la dirección de empresas de familia

Mario Hernán González Bríñez
Universidad de La Salle, Bogotá

Ximena Pinzón Parra
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

Citación recomendada

González Bríñez, M. H., & Pinzón Parra, X. (2015). Factores que inciden en el relevo generacional en la dirección de empresas de familia. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/472

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Escuela de Negocios at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL RELEVO GENERACIONAL EN LA
DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA**

MARIO HERNÁN GONZÁLEZ BRÍÑEZ

XIMENA PINZÓN PARRA

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
MARZO 2015**

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL RELEVO GENERACIONAL EN LA
DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA**

MARIO HERNÁN GONZÁLEZ BRÍÑEZ

XIMENA PINZÓN PARRA

Trabajo para optar al título de Magíster en Administración

**Directora del trabajo de Grado
Dra. Arianne Illera Correal**

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
JULIO 2015**

AGRADECIMIENTOS

- De manera especial a nuestros familiares, compañeros de aula que nos contribuyeron decididamente con sus conocimientos y experiencia, a nuestra Directora que no ahorró esfuerzos en pro de las competencias que hemos logrado adquirir.

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

TABLA DE CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE ILUSTRACIONES	7
RESUMEN.....	8
PALABRAS CLAVES	8
INTRODUCCIÓN.....	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2. OBJETIVOS	13
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	13
3. JUSTIFICACIÓN.....	14
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	16
4.1 MARCO TEÓRICO	21
4.1.1 <i>Definiciones sobre Empresas de Familia.....</i>	<i>21</i>
4.1.1.1 El Modelo de los tres círculos.....	23
4.1.1.2 El Modelo Evolutivo Tridimensional.....	24
4.1.2 <i>Las Empresas de Familia en Colombia, Latinoamérica y el Mundo</i>	<i>25</i>
4.1.3 <i>Teoría de la Agencia</i>	<i>28</i>
4.1.4 <i>El Protocolo de Familia</i>	<i>30</i>
4.1.5 <i>Factores de importancia en el relevo generacional.....</i>	<i>32</i>
4.2 MARCO METODOLÓGICO.....	38
4.2.1 <i>Planteamiento Metodológico.....</i>	<i>39</i>
4.2.1.1 Criterios de Selección de la Población y muestra	40
4.2.2 <i>Técnicas de Instrumentos</i>	<i>42</i>
4.3 MARCO JURÍDICO	42
5. RESULTADOS	48
6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	60
7. CONCLUSIONES.....	64
8. LISTA DE REFERENCIAS.....	68

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. INDICADORES IMPORTANTES DE EMPRESAS DE FAMILIA	15
TABLA 2. PARENTESCOS PRESENTES EN LAS MPF ENCUESTADAS.....	36
TABLA 3. CARGOS OCUPADOS POR LOS FUNDADORES.....	49
TABLA 4. ANTIGÜEDAD DE LA EMPRESA Y NÚMERO DE TRABAJADORES	49

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1. MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS	23
ILUSTRACIÓN 2. MODELO EVOLUTIVO.....	25
ILUSTRACIÓN 3. TIPO DE CONSTITUCIÓN LEGAL	50
ILUSTRACIÓN 4. NÚMERO DE TRABAJADORES POR TIPO DE EMPRESA	51
ILUSTRACIÓN 5. ACTIVIDAD POR SECTOR ECONÓMICO	51
ILUSTRACIÓN 6. OCUPACIÓN DE CARGOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS POR MIEMBROS DE LA FAMILIA	52
ILUSTRACIÓN 7. OCUPACIÓN DE CARGOS OPERATIVOS POR MIEMBROS DE LA FAMILIA	53
ILUSTRACIÓN 8. GÉNERO DEL SUCESOR	54
ILUSTRACIÓN 9. PARENTESCO CON EL SUCESOR	55
ILUSTRACIÓN 10. CRITERIOS IMPORTANTES PARA LA SUCESIÓN.....	55
ILUSTRACIÓN 11. ASPECTOS FORMATIVOS PARA LA SUCESIÓN.....	56
ILUSTRACIÓN 12. CONOCIMIENTOS DEL SECTOR, EL MERCADO Y LA EMPRESA.....	57
ILUSTRACIÓN 13. EL VÍNCULO AFECTIVO	58
ILUSTRACIÓN 14. CARACTERÍSTICAS PSICOLÓGICAS DEL SUCESOR.....	58
ILUSTRACIÓN 15. SUCESOS INESPERADOS QUE HARÍAN CEDER LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	59

FACTORES QUE INCIDEN EN EL RELEVO GENERACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE FAMILIA

RESUMEN

La presente investigación indaga por los factores determinantes del relevo generacional en la dirección de las empresas de familia, se preocupa dentro de sus objetivos por identificar y describir dichos factores, inmersos dentro de la dinámica de este tipo particular de organizaciones. Es una investigación de carácter descriptivo, de enfoque mixto. Utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia. La información se recolectó con base en un cuestionario estructurado y formal a partir de una muestra constituida por veintidós empresas de familia establecidas en la ciudad de Bogotá en varios sectores de la economía, dicha información fue clasificada en: personal, de la empresa y relacionada con aspectos familiares y sucesorales.

La empresa de familia tiene una dinámica propia que la caracteriza y diferencia de otro tipo de estructuras organizacionales, la intersección de propiedad, familia y empresa hace que surjan los siguientes factores que son el objeto de estudio en esta investigación: la estructura familiar, los lazos de parentesco entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa, la formación académica del sucesor, el conocimiento que éste tiene de la empresa, el negocio y el sector, la relación afectiva que se construye entre el fundador y el sucesor, la personalidad del sucesor y otros factores de tipo contingente.

PALABRAS CLAVES

Empresa de Familia, sucesión, propiedad, familia, empresa, relevo generacional, poder, autoridad, relaciones, protocolo de familia.

INTRODUCCIÓN

El documento que se presenta a continuación, es fruto del interés por indagar acerca de los principales factores que en la actualidad inciden en el relevo en la dirección de las empresas de familia.

Atendiendo a la línea de investigación del Programa, “Procesos y funciones organizacionales para el desarrollo y la sustentabilidad”, este proyecto pretende convertirse en un soporte para el análisis de un fenómeno importante cual es el cambio en la dirección de empresa, la línea antes mencionada se enmarca a su vez en el campo institucional de investigación denominado Crecimiento, Desarrollo y Equidad.

El problema que motiva la investigación se centra en indagar sobre los factores más importantes que determinan una decisión de orden estratégico en la empresa de familia, ¿en qué circunstancias particulares, un empresario decide dejar en manos de un sucesor los destinos de la organización? La empresa de familia demanda en nuestro entorno un gran esfuerzo por parte de quien la construye, generalmente muchos años de trabajo permiten la acumulación de experiencia y el tránsito hacia el retiro por parte del fundador no está exento de resistencias apoyadas en múltiples razones.

El objetivo central busca identificar estas razones por las cuales los empresarios se retiran de la dirección de la empresa de familia, delegando en un sucesor los destinos de la organización.

La investigación puede contribuir de forma prospectiva a la identificación de ciertas “señales” que permitan en la dirección de la empresa ir haciendo un tránsito no traumático en el necesario relevo generacional. Los cambios en la dirección

planeados de forma estratégica y progresiva, pueden reducir las situaciones críticas a las que la empresa se podría ver abocada.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En las empresas de familia, cambia el contexto de la relación familiar al verse permeado por intereses de orden económico, incrustados en la lógica de la racionalidad instrumental. La empresa de familia de primera generación, ha demandado con seguridad, un esfuerzo muy grande por parte de su creador, en muchos casos este esfuerzo ha consistido en la dedicación durante décadas para mantener, consolidar y hacer crecer la empresa en un entorno generalmente hostil y falta de apoyo tanto gremial como gubernamental. Durante todo este tiempo, el empresario acumula conocimientos y experiencias a su juicio invaluable e indispensables en la aplicación de la dirección y gerencia organizacional.

Sin embargo, en la medida en que el tiempo va transcurriendo y hoy más que antes, las condiciones del entorno político, económico, social y tecnológico para las organizaciones, cambian. El acceso a niveles de educación cada vez de mayor complejidad por parte de los miembros de la empresa de familia que participan en la administración, el uso de nuevas tecnologías en muchos casos desconocidas para el fundador, y el paso del tiempo en sí, van conduciendo inexorablemente al tránsito generacional. Este tránsito no está exento de resistencias en buena medida apoyadas en la aprehensión del fundador a dejar en manos de otros –así sean miembros muy cercanos- los destinos del capital familiar construido durante buena parte de su vida.

La crisis de muchas empresas de familia puede hoy en día haberse generado por no haber hecho la sucesión en el momento estratégicamente adecuado, pues no siempre dicha crisis es consecuencia de los errores de la segunda generación, ella también puede nacer en la resistencia del fundador a ceder el turno.

Esta situación alude a las curvas de aprendizaje tanto del fundador como del sucesor, pues cada uno tiene en su tiempo histórico y biográfico, la oportunidad de

contribuir al crecimiento de la organización, pero así como es de importante aportar cuando corresponde, lo es permitir que el otro lo haga también.

No solamente entran en juego factores decisionales de orden biográfico, con seguridad existen otro tipo de variables que determinan el momento, las características y condiciones para definir formalmente el tránsito en la dirección de empresa desde la primera hacia la segunda generación. Con base en lo anterior se formula la pregunta de investigación, **¿cuáles son los factores determinantes del relevo generacional en las empresas de familia de la primera a la segunda generación?**

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar cuáles son los factores determinantes del relevo generacional en las empresas de familia de la primera a la segunda generación en la ciudad de Bogotá.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Describir la dinámica de la empresa de familia en los aspectos relacionados con el relevo generacional.
- Identificar los factores que determinan el relevo generacional en las empresas de familia.
- Jerarquizar los factores que determinan el relevo generacional en las empresas de familia.

3. JUSTIFICACIÓN

El fenómeno objeto de estudio en esta investigación se presenta de manera necesaria en todas las Empresas de Familia, de hecho para que la empresa sea catalogada como tal, debe haber superado por lo menos un proceso sucesoral. Esto ya habla de la utilidad que representa aproximarse al estudio de los factores que determinan la sucesión.

Los números son representativos en el caso de la realidad colombiana, ya que “De acuerdo con las cifras de 19.109 empresas que enviaron estados financieros a 31 de diciembre de 2005, [a la Superintendencia de Sociedades] el 70% de ellas, que equivalen a 13.277, son sociedades de familia”. (Daníes, mayo de 2006, pág. 2). En todos estos casos, el contar con los resultados de esta investigación puede traducirse en mejores prácticas de relevo generacional y condiciones de ajuste organizacional más efectivas.

De conformidad con la misma fuente;

A pesar de la gran importancia de este tipo de organizaciones, son pocas las que logran sobrevivir a distintas generaciones de sus propietarios, así por ejemplo, en Estados Unidos el 40% de las empresas de familia desaparecen durante los primeros cinco años, 66% del resto pasan a la segunda generación y solamente el 12% pasan a la tercera generación. Una de las razones más importantes para que las empresas de familia no perduren es la falta de preparación para la sucesión, tanto en la propiedad como en la administración de la empresa. (Daníes, mayo de 2006, pág. 3).

De seguro la sucesión no es un asunto espontáneo y requiere poner en juego un proceso de aprendizaje fortaleciendo tanto un conjunto de competencias, como

una transformación personal que implique fortalecer la dirección como parte del proceso administrativo del gerente, así mismo el identificar un conjunto de factores le podría permitir al gerente implementar un plan de acción que facilite la transición sucesoral y augure un mejor futuro para la organización.

Su contribución a la economía nacional se puede observar a continuación en la tabla que presenta la Superintendencia de Sociedades:

Las empresas de familia están generando un número significativo de empleos directos, ingresos y activos representativos:

Tabla 1. Indicadores importantes de empresas de familia

Sociedades de Familia		Cifras en billones de pesos	
Número de Empresas	Número de Empleos	Ingresos Totales	Activos
10167	710466	\$108.48	1240.86

Fuente: Adaptado de Daníes (2006).

Se aprecia que son sociedades que generan alrededor de \$108 billones en ingresos operacionales, cercanos a los \$165.3 billones del presupuesto general de la nación para la vigencia fiscal del año 2012, con lo cual se destaca la importancia de estas empresas en la economía nacional. (Superintendencia de Sociedades).

4. MARCOS DE REFERENCIA

La Empresa de Familia concentra la atención de los teóricos organizacionales, administradores, y las disciplinas asociadas desde hace aproximadamente tres décadas de manera especial, algunas de las estadísticas que muestran este crecimiento inusitado se podrán observar en el título de esta investigación correspondiente a Las Empresas de Familia en Colombia, Latinoamérica y el Mundo.

Es paradójico que en Estados Unidos, cuna de la Gran Corporación, se cuente con un número importante de Empresas de Familia integrando la composición organizacional del país insignia en el desarrollo industrial. De alguna manera la Empresa de Familia se ha abierto camino enfrentándose a otras configuraciones jurídicas que han concentrado el poder y han estado más cerca del aparato estatal para modelar su futuro de forma más halagüeña.

Familia y Empresa son dos instituciones que tienen un encuentro a manera de hito en la Edad Media, en efecto, si se observa el modo de producción feudal, los saberes se transmiten entre generaciones privilegiando a la familia, lo que permite el perfeccionamiento de los oficios y el reconocimiento del linaje gracias a la repetición de una labor no solamente en la vida de un individuo sino a través de varias generaciones. Esta es la razón por la cual las familias prestantes comienzan a tener reconocimiento social en tanto se especializan o forman maestros en determinados artes y oficios útiles al bienestar de la comunidad.

Al respecto y precisamente sobre el tránsito de este modo de producción feudal al capitalista encontramos que:

La unidad del sistema de producción se rompe, la artesanía se separa cada vez más de la agricultura orientándose a largos caminos. Los pequeños talleres se alinean como ejércitos para combate en tierras desconocidas.

Pueblos enteros, hacinamientos, amontonamientos de aldeas se especializan en una sola línea de producción para la exportación. Pueblos de hilanderos, pueblos de tejedores, de tintoreros etc.

La revolución industrial moderna ha comenzado. La *artesanía* amontonada y seriada, alineada para la exportación, sometida a tremendas tensiones, se desarticula, estalla por dentro y se transforma en manufactura y luego en gran industria. (Buenaventura, 1981).

El vínculo familia - empresa no se rompe abruptamente, se sostiene aún hasta nuestros días, la figura que le representa es la Empresa de Familia transformada y adaptada a las nuevas condiciones tanto de mercado como sociales y de otros órdenes.

Tal vez el fenómeno más estudiado en las Empresas de Familia sea el de la sucesión, a pesar de que el término pudiera comprenderse como un evento puntual que marca cambios en la dirección y destino organizacional, teóricos como los que se citan a continuación se han preocupado por su estudio, haciendo énfasis en que consiste en un proceso que debe ser cuidadosa y largamente preparado con el ánimo de que la empresa no sucumba llegado el momento del cambio en su gerenciamiento.

Estudios previos se han detenido en el fenómeno tanto de la sucesión como de la transferencia del liderazgo al sucesor;

...la sucesión es uno de los aspectos más investigados en el campo de la empresa familiar, y la transferencia del liderazgo ha dominado la investigación en este campo (Handle, 1994; Wortman, 1994). Sin embargo, la literatura está todavía muy fragmentada y hay escasez de modelos conceptuales y de trabajos cuantitativos que contrasten empíricamente las relaciones entre las variables clave y que contribuyan a una comprensión del proceso, sobre todo

en las empresas familiares pequeñas y medianas (Venter, Boshoff y Maas, 2005). (Suárez, Cabrera, & Santana, 2010, pág. 111).

En España se adelantan investigaciones sobre el fenómeno de la sucesión en las Empresas de Familia desde el Instituto de la Empresa Familiar mediante la promoción de conferencias, congresos, seminarios, traducción de literatura sobre el tema y producción.

Se han traducido al español en esta Institución obras de Carlock, Ward, Kenyon-Rouvinez, Adler, Corbetta y Guneo, de acuerdo con (Amat J. , 2004).

De acuerdo con este mismo autor, algunas características importantes de las Empresas de Familia que logran superar con éxito el tránsito intergeneracional, consisten en desarrollar el liderazgo, considerar el fenómeno como de importancia estratégica, permitir que el sucesor tenga autonomía y cuestione la gestión, así como la participación en la planeación del relevo.

En Colombia se han adelantado investigaciones que han tenido como eje común la relación Empresa de Familia – Sucesión, (Lozano M. , 2008), indaga sobre el proceso de formación en sucesores de cuatro casos de empresas tomadas como muestra, atendiendo tanto a tres dimensiones (formación en valores, en conocimiento y en liderazgo), como a cinco elementos (la familia, la empresa, el mercado, el descendiente mismo y la sociedad), bajo una mirada cualitativa.

Por otra parte (Vélez, 2008), obtiene una conclusión importante de su investigación adelantada con el apoyo de Fundes Colombia y VA Consultores; de una muestra de 100 empresas de familia a las cuales se les aplicaron entrevistas, 99 de éstas no poseían protocolo de familia como mecanismo solucionador de conflictos ni son conscientes de la importancia de establecer un plan de sucesión con el fin de fortalecer a futuro tanto la gestión y sobrevivencia organizacionales, cifras por demás altas y reveladoras del desconocimiento del valor estratégico que demanda el proceso sucesoral.

Otra investigación de carácter nacional es la adelantada por (Macías & Ramírez, 2011, pág. 208) quienes dentro de las conclusiones del estudio practicado y en relación específicamente con la sucesión, señalan:

El relevo generacional es uno de los aspectos más complicados para su manejo, el cual implica una preparación para sortear las dificultades propias de la sucesión, ya sea porque el fundador ha decidido retirarse o porque su ciclo vital como ser humano ha llegado a su fin. De este proceso depende la conservación de la empresa, puesto que muchas fortunas y familias han acabado con empresas exitosas por un mal manejo de la sucesión. En el caso de las empresas familiares estudiadas la perspectiva futura de la sucesión no es clara.

En efecto, las cifras así lo señalan en tanto la mortalidad es muy alta cuando las empresas de familia hacen tránsito sucesoral de primera a segunda y tercera generación

Finalmente, éstos mismos autores hacen referencia en su artículo al estudio llevado a cabo por (Zuluaga, 2010), éste de orden local efectuado con una muestra en la ciudad de Manizales. Indaga la autora por la caracterización de las Empresas de Familia manizalitas y el valor de la confianza como valor definitivo en las relaciones.

Longenecker y Shoen citados en (Abiti & Ocejo, 2004, pág. 20)

... proponen un modelo en el que se define el proceso de sucesión de padre a hijo como un proceso a largo plazo que se divide en siete etapas. Estas etapas se relacionan con dos eventos importantes durante el proceso de sucesión: la entrada del sucesor a la organización como un trabajador de tiempo completo y la transferencia de la posición de liderazgo del sucesor. Las tres primeras etapas ocurren antes de que el sucesor entre al negocio. De igual forma, las etapas funcionales están

relacionadas con el desarrollo del sucesor siendo un miembro de tiempo completo y más tarde asumiendo la presidencia. Las últimas dos etapas se refieren a la actividad y el aprendizaje del sucesor después de la entrega de la presidencia.

Esta información permite enmarcar las circunstancias actuales de la Empresa de Familia, su importancia en términos cuantitativos así como algunos elementos referidos a su origen y características.

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Definiciones sobre Empresas de Familia

Existen múltiples criterios para considerar cuando una empresa puede ser denominada de familia, esto ha dado origen a sí mismo, a una gama amplia de definiciones; al respecto encontramos;

... tres atributos fácilmente observables para categorizar a las empresas familiares: i) Propiedad: la familia controla la mayoría de los derechos políticos o acciones de la empresa; ii) Poder: uno o varios miembros de la familia dedica toda o una parte significativa de su vida laboral a trabajar en la empresa; y iii) Continuidad: al menos la segunda generación de la dinastía familiar se ha incorporado a la empresa. (Gallo, 1995, pág. XIII).

A efectos de esta investigación sobresale el tercer atributo puesto que el interés se concentra en los fenómenos que se suceden entre la primera y la segunda generación.

La relación familia, propiedad empresa ha sido destacada por varios autores, entre ellos Amat, (2004), la actividad económica –a diferencia de otras organizaciones- se constituye en el eje central del intercambio familiar, trayendo este fenómeno beneficios y desventajas a la cotidianidad y a las mismas relaciones entre los miembros del clan familiar.

Los roles, jerarquías y las diferentes formas de comunicación se imbrican en estos dos mundos, el familiar y el organizacional, lo que sucede en uno de ellos trae consecuencias al otro, la reacción frente a una decisión tomada en el ámbito empresarial, se muestra en lo familiar y viceversa.

Sin embargo también es importante observar que se genera una especie de “pulso” entre el alcance de lo familiar respecto a lo empresarial, tal como lo afirma (Amat J. , 2004), entre más grande es la empresa las decisiones organizacionales van ganando terreno sobre las familiares, a menor tamaño de la empresa, pesan más las decisiones originadas en los miembros de la familia.

En lo que respecta a la participación de los familiares en la empresa como trabajadores, anotan (Gómez & Vargas, 2011, pág. 45) que: “...universalmente las empresas de familia más desarrolladas, en términos de escala y antigüedad, suelen presentar una proporción relativamente más baja de empleados familiares en los cargos operativos que las unidades de negocio familiar más jóvenes y más pequeñas”.

En todo caso, no solamente los aspectos de familia, determinan los destinos de la empresa, por supuesto las características del sector, el negocio, los productos/servicios, el tamaño de la estructura, y otras variables, juegan un papel en el desempeño y el futuro de la empresa de familia.

La familia entendida como estructura primaria de la sociedad y como agente transmisor de valores y patrones de conducta, es un campo de producción de tensiones, crisis y desencuentros entre sus miembros, algunos de estos fenómenos se trasladan de su campo de origen yendo a parar a la empresa, terreno en el cual las reacciones dan cuenta de venganzas, demostraciones de poder y consecuencias en muchos casos desventajosas y negativas para el negocio.

De conformidad con (Ward, Denison, Sánchez, & Buitrago, 2006), el reto para la firma de propiedad familiar es asegurarse que la política que surge de la dinámica familiar quede minimizada y que no se permita el desarrollo de burocracia sobre la base de consideraciones familiares.

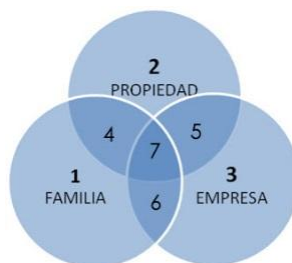
De lo anterior es posible inferir que de acuerdo a la forma como las relaciones familia - empresa se puedan encuadrar, así mismo resolverá esta relación que en algunos casos ha dado al traste tanto con una estructura social como con la otra, o por el contrario dicha relación permitirá un crecimiento y fortalecimiento tanto de la productividad de la empresa como de la familia.

Con un ánimo eminentemente explicativo, han surgido modelos que mediante la identificación de algunas variables representativas tales como propiedad, familia y empresa, permiten describir las relaciones que entre ellas se entretienen, a continuación se presentan dos de ellos, considerando que tienen un uso aceptado y frecuente para explicar la empresa de familia.

4.1.1.2 El Modelo de los tres círculos

Como un esfuerzo develador de la realidad, se han construido modelos para explicar, comprender e interpretar lo que sucede, el caso de la empresa de familia no es la excepción, hacia inicios de la década de los ochenta, surge el modelo de los tres círculos, y posteriormente el modelo evolutivo, en cuanto al primero mediante el encuentro de los tres elementos constitutivos de la Empresa de Familia; la propiedad, la familia y la empresa, se pueden explicar las posiciones de sus diferentes grupos de interés.

Ilustración 1. Modelo de los tres círculos



Fuente: (Davis & Tagiuri, 1982).

En la ilustración número uno se registra tres partes constitutivas de la empresa de familia; la propiedad (identificada con el número 2), la empresa (identificada con el número 3) y la familia (identificada con el número 1). Intersectando los tres círculos se abre un abanico de posibilidades que asciende a siete posiciones, a manera de ejemplo un agente que se ubicara en el número 7, pertenecería a los tres conjuntos; propiedad, empresa y familia, mientras que si un agente ocupa la posición del número 4, ello indicaría que tiene participación en la propiedad de la empresa y hace parte de la familia pero no trabaja en la empresa. Quien ocupe la posición 7 puede ser a todas luces el fundador y gerente cuando el que ocupa la posición 4 puede no tener interés alguno en dirigir los destinos de la empresa aun cuando reciba beneficios por la gestión de la misma. (Gaitán, Hincapié, & Castro, 2013), señalan las ventajas de este modelo para comprender entre otros fenómenos el de la sucesión. Los autores por tal razón privilegian desde lo explicativo este modelo sobre el que se presenta a continuación.

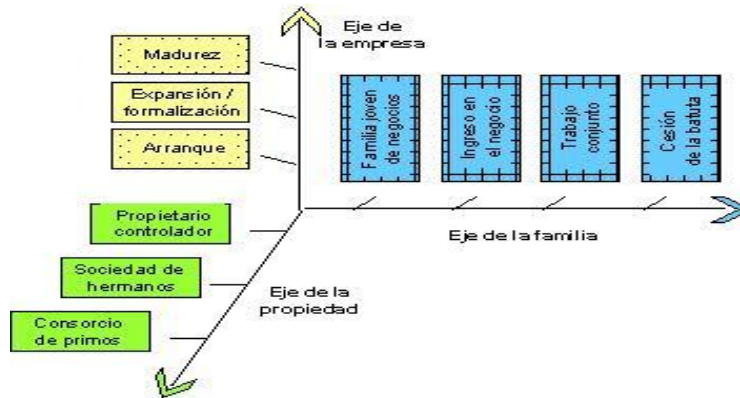
4.1.1.3 El Modelo Evolutivo Tridimensional

Si se quiere privilegiar la variable tiempo para estudiar de forma transversal la evolución de la Empresa de Familia se podría utilizar el Modelo Evolutivo Tridimensional, al respecto relata (Felairán, 2005, pág. 13):

...el modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar es el resultado de incorporar a los tres círculos el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo. En el modelo cada uno de los subsistemas, propiedad, familia y empresa, pasan por una serie de etapas, tienen su propia secuencia, y cuyos avances son independientes, pero con influencia de unos en otros.

Para mayor claridad se muestra gráficamente el modelo.

Ilustración 2. Modelo Evolutivo



Fuente: Adaptado de (Gersick, 2003).

En términos cuantitativos se presentan en el siguiente título algunas cifras inherentes a la Empresa de Familia desde lo local a lo global.

4.1.2 Las Empresas de Familia en Colombia, Latinoamérica y el Mundo

En Colombia el posicionamiento e importancia de la Empresa de Familia es protagónico tal y como lo atestiguan los siguientes datos;

El 50% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 70% del empleo en Colombia se deben a la empresa familiar (EF). Las cifras de EF muestran que el 68% del total de empresas del país ostentan la condición de EF (Vélez et ál., 2008), esto es, su propiedad está en manos de un grupo familiar, la gestión es ejercida por esa familia y hay intención de heredar el negocio. Esta cifra apareció por primera vez en el 2005 en un estudio de la Superintendencia de Sociedades. Prosigue Vélez en su estudio para la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes) que la EF es en Bogotá el 53% del tejido empresarial, el 12% en Cali y el 10% en Medellín; la concentración por sectores muestra al 25% en la industria y al 24% en el sector comercio. (Navarrete & Gámez, 2010, pág. 15).

Su importancia en materia de contribución a la economía no es deleznable de ninguna manera;

... la Encuesta Nacional de Gobierno Corporativo, da cuenta de la participación de este tipo de sociedades sobre la totalidad de compañías que dieron respuesta a la Superintendencia de Sociedades. De las 7.414 compañías que efectuaron su diligenciamiento, el 53,70% corresponde a sociedades de familia, cifra que, teniendo en cuenta la dimensión de las empresas que diligenciaron la encuesta, en la que no se encuentran todas las micro y pequeñas empresas del país, puede ser superior al 70% del tejido empresarial colombiano. (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, pág. 70).

En la misma fuente encontramos otras cifras que confirman la dinámica e importancia de este tipo de organización en Colombia:

... en los resultados del Formulario de Prácticas Empresariales se aprecia que el 40,4% de las empresas reportantes son de familia, lo que confirma la importancia relativa que tienen las empresas familiares respecto de la realidad empresarial colombiana.

Lo anterior, aunado al hecho de que las empresas familiares producen entre el 45% y el 70% del producto interno bruto en la mayoría de los países, y el 60% del PNB agregado en Latinoamérica, demuestran su importancia como organizaciones que deben ser objeto de medidas específicas para tratar su problemática particular. (Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras, 2009, pág. 70).

En este orden de ideas, tanto Colombia como Latinoamérica no presentan una tendencia contraria a la dinámica mundial;

...en Estados Unidos el 95% de las empresas son EF, producen el 50% del PNB y generan el 59% de empleo; en España, el 71% son EF, con facturación del 61% del PNB, generan el 62%, del empleo y contribuyen con el 59% de las exportaciones; en Portugal, 70% son EF, Reino Unido, 75%, Suiza, 85%, Suecia, 90% o más, Italia y Oriente próximo, 95% o más (Neubauer y Lank, 1999). (Gámez, 2008, pág. 61).

Estas cifras permiten dar cuenta por lo tanto de la preocupación y los afanes investigativos que en las últimas décadas han dado origen a la investigación en este campo multidisciplinar en donde confluyen entre otras ciencias la psicología, la economía y el derecho.

Otras cifras de interés son las que registra (Basco, 2006, pág. 36):

Medir la presencia de las empresas familiares en las economías centrales del mundo capitalista depende de las dimensiones que se utilicen del término para su definición. Hoy no existe una definición consensuada del término que aplique los mismos parámetros y utilice los mismos niveles de extensión. Colli (2003) destaca que en Italia las empresas registradas oscilan entre un 75% a un 95%, en España 70% a 80%, en Reino Unido 75%. Similares datos recogen Donckels y Frohlich (1991) en la investigación de 8 países en la Unión Europea, en donde las Pymes, cuyo capital y propiedad familiar, exceden en un 60% de la muestra total. Shanker y Astrachan (1996) estiman que según la definición que se adopte para la empresa familiar (amplia, intermedia o restringida) los datos varían de 20,3 a 4,1 millones de organizaciones en los Estados Unidos.

Estas cifras que señalan la importancia de la E. de F., en estos tres contextos; mundial, regional y local encuentran un soporte teórico explicativo en la teoría de la agencia, cuyas principales características se presentan a continuación.

4.1.3 Teoría de la Agencia

Las decisiones organizacionales se encuentran mediadas por los intereses de los diferentes actores que intervienen en este entorno, la Teoría de Agencia, ha sabido reconocer esta condición y permite por lo tanto dar cuenta de los comportamientos esperados de dichos actores así como de la lógica decisional de los mismos, (Jensen & Meckling, 1976, pág. 1) definen esta teoría como:

... una relación contractual entre un principal y agente, comprometiendo al segundo a realizar servicios en beneficio del primero delegándole decisiones y otorgándole cierta autoridad. Ambos son maximizadores de utilidad y velarán por sus propios intereses, por lo que el principal establecerá incentivos para alinear los intereses del agente, por lo que incurrirá en costos de monitoreo. Asimismo el agente empleará recursos para señalar al principal que actúa de acuerdo a los intereses de este último. Mientras existan divergencias entre el principal y agente no habrá manera posible a cero costos de alinear los intereses del agente a los del principal.

La aproximación a la comprensión de la dinámica en las Empresas de Familia, puede ser abordada desde la Teoría de la Agencia, si bien este enfoque ha sido aplicado a los asuntos principalmente de orden financiero, no se reduce a éstos pues de acuerdo con Jensen y Meckling citados por (Lozano M. , 1999, pág. 46):

La teoría de la agencia considera que las organizaciones en general y las empresas en particular no son sino una mera ficción legal

que sirve como nexo de relaciones contractuales entre agentes económicos individuales... La teoría de la agencia considera a la empresa como un conjunto de contratos entre los distintos factores de producción, estando motivado cada factor por su propio interés de manera que en la relación principal agente, el primero debe delegar en el segundo cierta autoridad de decisión.

La Empresa de Familia por su parte, presenta características diferenciales respecto a lo que describe la teoría de la agencia, la sucesión es una variable que altera las relaciones principal – agente, Anderson, Mansi y Reeb en *Founding family ownership and the agency cost of debt*, citados por (González, Guzmán, Pombo, & Trujillo, 2010), sostienen que “las empresas familiares cuentan con menores costos de endeudamiento con terceros, debido a la mitigación de los problemas de agencia, gracias a los horizontes gerenciales de largo plazo y a la preocupación de las familias por su reputación”.

Específicamente en lo que hace referencia a la sucesión y la teoría de agencia, la concentración en un solo actor como gerente y propietario, reduce significativamente los costos y el riesgo, esta es la postura que se puede apreciar en autores como (Macías & Ramírez, 2011), quienes señalan que no hay separación de propiedad y gestión, los costes se minimizan por la alineación de intereses en la misma persona y se generan relaciones especiales por el tipo de organización. Por el contrario, Gómez Mejía et al, citados por (Núñez-Cacho, Grande, & Muñoz, 2012) afirman que:

En la empresa familiar existen mayores costes de agencia que en el resto, por el solapamiento de los objetivos de los familiares directivos y del resto de la familia. Con ellos se incurren en una serie de costes de agencia que no se contemplan en las no familiares, como son la falta de oportunidades para el desarrollo de una carrera profesional por parte de

los directivos no familiares, la falta de planificación y la ausencia de estrategia.

Las consecuencias que señalan estos últimos autores citados son especialmente importantes de la segunda generación en adelante, como esta investigación estudia el fenómeno de la sucesión de primera a segunda generación, los autores coinciden con Macías y Ramírez, (2011) dado que en un primer momento la alineación de intereses permite alcanzar mayores cotas de eficiencia a la Empresa de Familia.

A juicio de los autores de la presente investigación, reviste especial importancia el protocolo de familia, instrumento facilitador en los procesos sucesorales lamentablemente desconocido en muchas organizaciones de familia, sus características y usos se describen a continuación.

4.1.4 El Protocolo de Familia

Siendo la Empresa de Familia, una organización de carácter complejo en la que se encuentran o confluyen elementos de orden social muy particulares, con intereses de índole productivo, se hace necesario contar con instrumentos que permitan regular las relaciones entre sus miembros de manera sana y equitativa, minimizando la posibilidad del surgimiento de conflictos y proponiendo un tratamiento justo cuando estos surjan. El Protocolo de Familia es una propuesta marco que permite dicha regulación entre familia, accionistas y empresa. Algunos asuntos –solamente a manera de ejemplo- que deberían documentarse son la contratación de integrantes de familia, la resolución de conflictos de interés, la provisión de créditos, el acceso a recursos financieros, así mismo el manejo de gastos no operacionales y los compromisos de actuación.

El protocolo de familia cumple una función de orden preventivo en el surgimiento de conflictos intra organizacionales, es una herramienta poderosa que

permite allanar el camino sucesoral de forma indirecta debido a que coadyuva en la construcción de una cultura que valore la resolución democrática de dichos conflictos.

En la Empresa de Familia, al concurrir de manera importante en su dirección y futuro, los factores endógenos, el protocolo de familia contribuye a otear un mejor futuro, pues sólo un 6,8 por ciento de este tipo de organizaciones llegan a la tercera generación, esto debido a las tensiones que se van generando a lo largo de su vida (Saiz, 2009). Este mismo autor señala otra utilidad del protocolo de familia; la de servir de puente en el relevo generacional, permitiendo que el sucesor adapte el modelo de negocio al nuevo entorno, conservando valores y prácticas básicas.

El protocolo de familia de conformidad con (Lozano M. , 2000, pág. 56), es “un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa”, es producto de la deliberación al seno de la familia empresaria, visionando el futuro, sus valores y sus votos de confianza en quien se hará cargo de la empresa.

Si bien es cierto que la ausencia de planificación del relevo generacional, la baja capacitación del recurso humano familiar, el desconocimiento de instrumentos como los Protocolos y los Consejos de Familia esenciales para neutralizar los conflictos generados entre sí por el manejo de la empresa y del patrimonio común, la inexistencia de indicadores de gestión formales para evaluar el desempeño de los familiares en su negocio e informalidad en los procesos administrativos, son solo algunos casos que se vienen identificando reiterativamente en las diferentes investigaciones de relevo generacional en Colombia, debemos también ser conscientes que actualmente todos estos factores no se están contemplando como riesgos durante el proceso de sucesión en las empresas de familia.

Por tal razón se hace necesario tener en consideración ciertos elementos relevantes en la elaboración del protocolo de familia sin perjuicio de un proceso previo, de orden social de ambientación o familiarización en la construcción del

documento, estos elementos de conformidad con (Lozano M. , 2000) son: libertad, pacto de honor, valores de la familia y relación intrafamiliar.

Ward, citado por (Gaitán, Hincapié, & Castro, 2013) hace especial énfasis en que el protocolo es más valioso por su proceso de construcción que por su contenido documental, siendo esta una razón por la cual muchas empresas fracasan en su gestión debido al acento que ponen en lo textual, sus aplicaciones, prohibiciones y demás, dejando de lado una verdadera construcción colectiva en la cual los aspectos socio familiares, de orden emocional y afectivos es decir psicológicos, constituyen la esencia del mismo. Este mismo autor señala como elementos a incluir en el protocolo entre otros: valores, misión y visión, órganos de gobierno tanto de la empresa como de familia, sucesión en la propiedad y/o en administración y mecanismos de solución de conflictos.

Este valioso instrumento debe servir como expresión democrática y regulatoria de las relaciones entre los miembros de la familia en su vínculo con empresa y propiedad, no es de ninguna manera una pro forma o un contrato pre establecido puesto que debe considerar variables de carácter cultural, tradiciones de familia y reconocimiento a la historia y desarrollo de los nexos entre miembros, por lo tanto cada empresa de familia debe contar con su propio protocolo.

En Colombia lamentablemente son muy pocas las empresas que hacen uso de este instrumento, en el estudio reciente efectuado por (Gaitán, Hincapié, & Castro, 2013) sobre una muestra de 316 empresas con antigüedad mayor a 50 años de constitución, solamente el 26% cuentan con protocolo de familia, porcentaje que para el 2001 era del 8,5%.

4.1.5 Factores de importancia en el relevo generacional

Menciona esta investigación en la página 11 bajo el título Planteamiento del Problema, que además de los factores de carácter biográfico que indudablemente tienen una importancia decisiva en la sucesión, encontramos otro tipo de factores

que merecen atención, a saber: género, parentesco, profesionalización del sucesor, y los vínculos afectivos en la familia empresaria.

En cuanto al género, la misma naturaleza biológica del ser humano, le condiciona y le determina, poniendo a hombres y mujeres en diferentes lugares de partida frente a los retos contemporáneos. Hoy nos abocamos a una redefinición de los roles que al interior de la familia juega cada género, una megatendencia que gana más terreno y que hoy replantea los diferentes modelos de familia, pues aquella nuclear aislada o conyugal de tipo clásico hasta finales del siglo XIX, ha visto aparecer otros modelos tales como el de la familia monoparental, de acuerdo con (Casares, 2008) nos encontramos en una marcada tendencia hacia el incremento del número de personas que prefieren vivir solas, familias con único hijo, aumento de separaciones, divorcios, y retrasos en las edades de maternidad.

La conjunción de roles en el caso de la mujer como miembro de familia e integrante de la empresa, ha llamado la atención de algunos investigadores dado que existe un terreno de confluencia e intersección entre los dos sistemas, cada uno de ellos demanda recursos tales como tiempo, energía y dinero, que generan impactos diferenciados atendiendo al género. (Rodríguez, Rodríguez , Rodríguez , & Cátedra PRASA de Empresa Familiar, 2010), en su obra Interpretación de la Familia Empresaria, muestran algunas conclusiones producto de la aplicación de un cuestionario en el cual indagan sobre la conjunción de estos roles, ante la pregunta hecha a las mujeres, “¿Decidió Usted entrar a trabajar en la empresa familiar?”, sobre un total de 119 respuestas, el 65,55% responden afirmativamente, respondieron que las movía el compromiso, la lealtad y los valores de la familia. Es indudable que la mujer es el eje estructurante por excelencia en la familia y que probablemente busque estratégicamente perpetuar este esfuerzo integrador aún a través de su intervención en la empresa.

(Leach, 1993), describe lo que podría denominarse un perfil de género destacando en el hombre características tales como creatividad e innovación

fuertemente orientadas a la acción, altos niveles de energía física y resistencia, pero también predominio del liderazgo autocrático tanto de la empresa como de la familia. Por su parte la mujer también deja ver altas dosis de creatividad e innovación, sus demostraciones de poder - autoridad al frente de la firma son ejemplificantes, al tener que desempeñarse bajo roles que tradicionalmente han sido ocupados por hombres, se ven obligadas a demostrar en su entorno, que cuentan con las condiciones necesarias para mandar y sostenerse en el poder, muestran dificultades para la delegar así como una fuerte tendencia hacia el control de todas las operaciones empresariales.

Los cambios en los estilos de vida y la reorganización de las estructuras sociales propios de la posmodernidad, están haciendo, que cada vez con mayor fuerza la mujer asuma un rol protagónico y fundamental en la empresa, tanto desde la condición de esposa del fundador o como hija. El ocupar posiciones gerenciales no se descarta de primera mano como antes se hacía. Sigue pesando en todo caso la preocupación por los derechos patrimoniales sobre la empresa que se ponen en riesgo cuando llega el matrimonio o la unión.

La representación de la mujeres en la alta dirección de las empresas tiene todavía mucho camino por recorrer, pues

... son pocas las mujeres que llegan a alcanzar puestos de responsabilidad y directivos. Por poner solo un ejemplo, en Brasil y México, los países de la región con mayor presencia de mujeres en puestos de dirección empresarial, éstas representan el 5 y 7% de los consejos de las empresas, y el 5 y 4% de la presidencia de directorios de empresas (CEPAL, FAO, ONU Mujeres, PNUD, OIT, 2013). (Salle, 2014, pág. 116).

Estas cifras sin embargo contrastan con la vinculación de la mano de obra femenina al mundo laboral, pues particularmente en América Latina y en otras latitudes como África, la inserción de la mujer al modo de producción capitalista va

en alza, en la creación de Pymes las estadísticas a las que contribuye la mujer como emprendedora también son importantes.

Otro factor de interés en esta investigación es el parentesco, las diferentes relaciones que se tejen en la familia, la recurrencia de algunos miembros a aparecer en la órbita empresarial haciendo a la vez parte de la empresa, llaman la atención.

El parentesco es de acuerdo con (Giddens, 2000, pág. 737) una

Relación que vincula a los individuos por medio de lazos de sangre, matrimonio o adopción. Las relaciones de parentesco se encuentran presentes, por definición, en el matrimonio y la familia, pero se extiende mucho más allá de esas instituciones. Mientras que en la mayoría de las sociedades modernas hay pocas obligaciones sociales que estén asociadas a relaciones de parentesco más allá de la familia inmediata, en muchas otras culturas el parentesco es de vital importancia para muchos aspectos de la vida social.

La empresa de familia en su origen está más vinculada con la familia nuclear (dos adultos que viven juntos en un hogar con hijos propios o adoptados) que con la familia extensa (aquella que incluye abuelos, hermanos, esposas de éstos, hermanas y maridos, tías y sobrinos). Al respecto en el proyecto de investigación de Gómez y Vargas, “Exploración de tendencias en la gestión de 466 mipymes colombianas”, se señala que “algunos empresarios tienen por política no aceptarlos [a parientes políticos] como trabajadores dentro de su empresa” (Gómez & Vargas, 2011, pág. 49), mientras que en México, las empresas de familia se constituyen gracias a un 72.9% por familias nucleares y un 27,1% por familias extensas. (Contreras, López , & Ríos, 2010).

En Colombia los vínculos de consanguinidad son una característica determinante, pues “...el 75% de las MPF encuestadas, cuenta con solo miembros de la familia en su composición social y financiera; mientras que el 25% ha dado

cabida a personas externas a la familia”. (Vélez, 2008, pág. 41). Aunado a este fenómeno que puede contribuir decididamente a aumentar los conflictos al interior de la organización, se tiene el escaso uso del protocolo de familia, así como la baja intervención cuando no la ausencia del Consejo de Familia, instrumentos éstos que abogarían por una resolución sana y eficaz de los conflictos.

Al respecto este mismo autor presenta la siguiente información:

Tabla 2. Parentescos presentes en las MPF encuestadas

Parentesco presente		Primos	7%
Hijos	51%	Tíos	4%
Padres	44%	Abuelos	3%
Hermanos	39%	Nietos	3%
Esposos	38%	Yernos / Nueras	2%
Sobrinos	14%	Bisnietos	1%
Cuñados	10%	Suegros	1%

Fuente: Adaptado de Vélez encuesta a empresas de familia 2008.

Familia y empresa, son por lo tanto en Colombia dos sistemas fuertemente imbricados con las subsiguientes ventajas y desventajas que dicha unión conlleva, dentro de las ventajas se podrían mencionar la continuidad de los valores construidos y conservados en la familia que la empresa puede afianzar y perpetuar. La seguridad y estabilidad económica que para la familia significa el contar con un aparato productivo y la posibilidad de brindar opciones de desarrollo profesional y personal para algunos de los miembros familiares. Dentro de las desventajas los conflictos que pueden generarse al no compartir las decisiones que afectan la propiedad, la dirección estratégica de la empresa y la distribución de los beneficios alcanzados por los resultados empresariales obtenidos.

La tabla 2 que se mostró anteriormente deja apreciar la fuerte relación que se establece al interior de la familia empresaria nuclear, los porcentajes más altos son alcanzados por hijos, padres, hermanos y esposos.

Otro factor de interés para esta investigación se encuentra en la profesionalización del sucesor, en la era del conocimiento, la complejidad de los

fenómenos que afectan el funcionamiento de la empresa, demanda una preparación indispensable si se quiere gestionar con eficiencia el destino organizacional. De esto son conscientes tanto fundadores como sucesores, particularmente en mercados abiertos como el colombiano indistintamente del tamaño de las empresas, todas ellas han evidenciado como amenazas o bien como oportunidades el ingreso al territorio nacional de competencia proveniente de muchas zonas como quiera que nos encontramos inmersos en el fenómeno de la globalización.

El capital financiero ha pasado a un segundo plano para darle más protagonismo al conocimiento, no es factible hoy asegurar la sostenibilidad sin contar con una lectura eficaz del entorno, bien sea en lo que se refiere al mercado, la tecnología, lo político social o lo económico, tampoco se pueden dejar de lado asuntos como la calidad, la estrategia o en general los asuntos de orden interno (funcionales) para la empresa.

La profesionalización del sucesor no puede entenderse como un proceso de aprendizaje descontextualizado de la empresa, si bien es cierto implica cursar los diferentes niveles que la educación hoy señala; pre escolar, primaria, media, de pre grado y pos gradual, requiere un esfuerzo adicional para conocer el entorno, el negocio, el sistema propiedad – dirección – familia – empresa.

La vinculación del sucesor a la empresa debe comenzar desde la infancia, considerando que la familia es por esencia un dispositivo transmisor de cultura;

Dicho de otro modo, las familias empresarias se diferencian de las familias domésticas porque, mientras en estas últimas las relaciones entre sus miembros pueden estar basadas en la sola afectividad, ser espontáneas e informales, en las familias empresarias, y sin menoscabo de lo anterior, además, sus relaciones internas han de ser periódicas, formales y basas en intereses y objetivos comunes de claro carácter socio profesional. (Nogales, 2007, pág. 243).

La familia empresaria no genera procesos educativos aislados o desligados de su afán sucesoral, las empresas que han logrado trascender a la primera generación, lo han hecho porque dentro de su agenda educativa han incorporado una clara intencionalidad dirigida a pensar tanto en el sucesor como en las demandas empresariales.

Foster citado por (Pérez, 2007, pág. 207) afirma que:

...preparar a los sucesores implica que: 1) deben conocer los aspectos específicos de la empresa, 2) deben adquirir conocimientos sobre el sector, 3) deben desarrollar habilidades directivas, y 4) deben tener conocimiento y entendimiento de sí mismos. La forma de alcanzar estas características en la persona del sucesor puede lograrse a través de dos caminos, la experiencia y la formación.

4.2 MARCO METODOLÓGICO

El acento de esta investigación está puesto sobre lo descriptivo ya que busca mostrar con precisión los factores que determinan el relevo generacional en las empresas de familia de primera a segunda generación. No se considera dentro de los alcances, correlacionar unos factores con otros ni tampoco indagar acerca de las causas que han originado dichos factores. Su interés es más cercano a la descripción que a la predicción, y su intención es inductiva.

Tal y como lo considera (Tamayo, 1999, pág. 44):

Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones. Con mucha frecuencia las descripciones se hacen por

encuestas (estudios por encuestas), aunque éstas también pueden servir para probar hipótesis específicas y poner a prueba explicaciones.

Los factores que determinan la sucesión en las empresas de familia pueden estar originados en aspectos de orden socio cultural entre otros, por tal razón se presentan variaciones sustanciales respecto a los resultados encontrados en otros entornos, regiones o países, no siendo el propósito generalizar los hallazgos, adquiere un valor especial el aportar a la comprensión de lo que sucede en el medio colombiano.

4.2.1 Planteamiento Metodológico

Esta investigación se enmarca dentro de un enfoque mixto, pues consideran sus autores que las características cualitativas y cuantitativas propias del problema, los objetivos y la técnica de recolección de información, son formas de aproximación a la realidad no excluyentes ni necesariamente antagónicas.

Tal y como lo señalan (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991), tiene que ver más con los datos recolectados, los análisis, las explicaciones y las conclusiones, que con una propiedad del método en sí mismo, en el sentido de que la validez se confiere no por el método en sí mismo sino por el análisis de la información recolectada, así como por las explicaciones y conclusiones a las que se llegue.

El método mixto permite una comprensión holística del problema estudiado, rompiendo la rigidez propia de lo cuantitativo cuando corresponda y brindado a la vez la posibilidad de llegar a conclusiones de totalidad sobre la muestra estudiada.

Este tipo de enfoque ha sido definido como aquel que “recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de

investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Hernández, Fernández, & Baptista, 1991, pág. 787).

Tal y como lo afirman estos mismos autores, el abordaje de la realidad mediante un enfoque mixto permite:

- 1) La introducción de una variedad de nuevos instrumentos metodológicos tanto cuantitativos como como cualitativos, 2) la vertiginosa evolución de las nuevas tecnologías para acceder y utilizar las herramientas metodológicas más fácilmente (hardware y software e Internet), y 3) el incremento en la comunicación a través de las distintas ciencias y disciplinas. (Hernández, Fernández , & Baptista , 2014).

En esta investigación por lo tanto se aplicará un diseño mixto de dos etapas, transformando un tipo de datos en otros, tomando como primera etapa los datos arrojados por un cuestionario.

4.2.1.1 Criterios de Selección de la Población y muestra.

La población objeto de esta investigación son Empresas de Familia en tránsito de primera a segunda generación ubicadas en la ciudad de Bogotá, según datos suministrados por Cámara de Comercio de Bogotá, para el año 2012 la ciudad contaba con 205.998 empresas con registro y código CIIU, desagregadas en 16 subsectores industriales, del total antes mencionado el 96,86% lo conforman microempresas, y pequeñas y medianas empresas.

El muestreo aplicado es no probabilístico por conveniencia, dado que a los investigadores les interesa el estudio del fenómeno de la sucesión en múltiples industrias, este método permite tomar unidades muestrales de varias de ellas. Al

ser esta investigación descriptiva y de carácter mixto como se mencionó antes, guarda coherencia frente al tipo de muestreo ya mencionado.

Las empresas que componen la muestra reúnen un conjunto de características que le brindan homogeneidad; no han logrado aún determinar con precisión quién sucederá al fundador una vez éste abandone la dirección, no cuentan con protocolo de familia ni como documento formal ni como procedimiento esclarecedor y guía ante posibles conflictos, su gestión administrativa se ha venido construyendo a lo largo del tiempo considerando en mayor medida el hecho de pertenecer al sector de Pymes, antes que al de Empresas de Familia.

Al total de empresas que conforman la muestra, les interesa conocer cuáles son las características que deberían tener los posibles sucesores en la segunda generación, el nexo familiar con el fundador, los rasgos psicológicos, la formación y el conocimiento que genera el contacto con la realidad empresarial, son inquietudes que se han concebido en esta investigación como un denominador común a todas las organizaciones que participaron en ella. Los resultados por tal razón adquieren un valor eminentemente práctico, pues prestan beneficios que con seguridad, entrarán a ser considerados en el proceso sucesoral. Este interés común permite concebir la muestra con valor no bien desde el punto de vista estadístico sino por conveniencia frente a los resultados para quienes participaron de ella.

Este conjunto de condiciones se constituyen como elementos que motivan y brindan fundamento a la investigación, pues al difundir los resultados entre los encuestados, éstos tendrán la oportunidad de valorar la construcción de una cultura que gestione de forma diferencial y específica a la Empresa de Familia. Así mismo encaminarán esfuerzos a la formación, selección acertada y desarrollo del sucesor, lo que se constituye en aseguramiento precoz del éxito empresarial.

4.2.2 Técnicas de Instrumentos

La información a ser analizada se recolectará a través de cuestionario. (Ver anexo número 1).

El cuestionario se caracteriza en este caso por ser estructurado y formal.

4.3 MARCO JURÍDICO

Actualmente no existe un marco legal que justifique y reconozca la existencia de las empresas de familia; si bien es cierto que la legislación colombiana mediante sus artículos, decretos y leyes ha tratado de regular las empresas de familia en el país, aún se deben continuar realizando cambios que logren diferenciar los vacíos existentes entre las empresas de familia y otras empresas.

Algunas de las decisiones jurídicas y legislativas en materia de empresas de familia se han expresado en los siguientes decretos y leyes:

La legislación resalta algunas exenciones que aplican para las Empresas de Familia debido al parentesco entre sus dueños, señalando:

A las compañías anónimas que se formen en mayoría por miembros de una misma familia, con el fin de explotar y precautelar el patrimonio común, y cuyas acciones no estén destinadas a especulaciones en bolsa, sino simplemente a determinar la parte que a cada socio le corresponda en la circunscrita explotación objeto de la compañía, no le serán obligatorios los preceptos legales sobre auto elección o elección de parientes, ni las demás restricciones referentes a la adquisición de acciones y al derecho de deliberar en las asambleas generales de accionistas. Estarán así mismo exentas de la vigilancia de la

Superintendencia, a menos que la soliciten uno o más accionistas u otra persona interesada. (Ley 58, Art. 30, 1931).

Señala el artículo 283 del decreto 2521 de 1950 que:

...sólo podrán ser declaradas como de familia las sociedades que reúnan los siguientes requisitos:

1°. Que se hayan constituido por mayoría de personas vinculadas entre sí por parentesco de consanguinidad dentro del cuarto grado civil, o de afinidad dentro del segundo grado;

2°. Que los parientes expresados en el numeral anterior sean, al mismo tiempo, dueños de la mayoría de las acciones suscritas;

3°. Que sus acciones no estén destinadas a especulaciones de bolsa, ni se vendan en mercados públicos de valores;

4°. Que sean de difícil acceso a extraños, mediante la aplicación del retracto a la venta de sus acciones, o a la preferencia en la suscripción de las mismas, según el caso; y

5°. Que tengan por fin explotar y precautelar su patrimonio. (Decreto Reglamentario 2521, art. 283, 1950).

Jurídicamente la empresa de familia ha estado marcada por dos requisitos: “a - La existencia de un control económico financiero o administrativo y b – Que dicho control sea ejercido por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil”. Superintendencia de Sociedades “Conceptos”. 7988 – 1990. Tomo IX págs. 143 y subsiguientes como se cita en (Trejos, Henao, Hoyos, Osorio, & Castro, pág. 3) .

En la legislación colombiana no ha existido ni un tratamiento preferencial ni tampoco altamente específico para este tipo de figura jurídica, pero la definición que

presentan las normas, permite hacer claridad en algunos asuntos tales como los relacionados con la ocupación de cargos públicos o la contratación con el estado.

En este orden de ideas afirma la Superintendencia de Sociedades que:

En lo que guarda relación con las denominadas SOCIEDADES DE FAMILIA, es preciso manifestar que en nuestra actual legislación mercantil no tienen consagración legal y por tanto, carecen absolutamente de una existencia autónoma. Cosa diferente es que el código de comercio, en sus artículos 102 y 435, hace referencia a la validez de las sociedades conformadas por parientes próximos, como los padres, e hijos o entre cónyuges, aunque ellos sean los únicos que integran el capital social de la compañía.

Es claro entonces, que las denominadas sociedades de familia, son las que se constituyen entre personas ligadas o por parentesco hasta el tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad y sobre las cuales, al no existir de manera expresa normatividad que las regule dentro de un escenario adyacente a los diversos tipos societarios que se encuentran debidamente regulados en nuestra legislación, es preciso enmarcarlas en alguno de los tipos societarios que gozan de consagración legal. (Superintendencia de Sociedades., 2013, pág. 24).

Se puede por lo tanto aseverar que la designación de una empresa como de familia no se apoya en una forma jurídica sino más bien en los lazos que se han tejido entre sus miembros por cuestiones de orden familiar, lo jurídico se ha quedado rezagado frente a la realidad y esto no sucede solamente en Colombia, es el común denominador en Norteamérica y en Europa de conformidad con (Veiga, 2010).

A las variables de empresa, sociedad y patrimonio, este tipo de estructura agrega otra de alta complejidad; la familia, las regulaciones jurídicas no están aún en consonancia con esta última variable que demanda altos niveles de claridad y transparencia para que el futuro de la empresa de familia se haga factible.

En nuestras formas jurídicas para formalizar empresa, aquella a la que con más frecuencia se acoge la de familia es a la sociedad limitada, cuyas características más relevantes son que:

Se constituye mediante escritura pública entre mínimo dos socios y máximo veinticinco, quienes responden con sus respectivos aportes, y en algunos casos según el Código de Comercio artículos 354, 355 y 357, se puede autorizar la responsabilidad ilimitada y solidaria, para alguno de los socios. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2014).

En este asunto coinciden tanto (Veiga, 2010) como (Gaitán A. , 2010), y en tanto la empresa de familia se cobija y traslapa dentro de la forma jurídica limitada, al no requerir esta última la puesta en marcha de una junta directiva, el poder del fundador (que termina casi siempre siendo el gerente) se fortalece en detrimento de la democracia participativa.

Señala (Martínez, 2014), entre las causas más significativas que llevan al empresario de familia a constituirse bajo la forma de sociedad limitada, se encuentran la separación legal patrimonial de la empresa y de los socios (excepción hecha del pasivo laboral y las obligaciones fiscales), no exigencia para la constitución de una junta directiva y que los socios (familiares) haciendo uso de su derecho de inspección, permanecen enterados del funcionamiento de la empresa. De acuerdo con este mismo autor, para 2004 la mitad de las empresas de familia en el país, eran limitadas.

Sin embargo, en los últimos años han crecido de manera acelerada las Sociedades por Acciones Simplificadas, conocidas bajo la sigla SAS., esta forma jurídica ha prestado beneficios muy importantes a las Empresas de Familia, como aquellos que señalan (Betancourt, Gómez, López, Pamplona, & Beltrán, 2013), a saber:

- Si no posee bienes inmuebles se puede inscribir con documento privado, es decir que no requiere escritura pública.
- Posee carácter comercial.
- Puede ser constituida solamente por una persona natural.
- Emisión de Acciones Especiales lo que permite a los empresarios familiares brindar acciones a sus hijos sin que ellos necesariamente tomen decisiones o invitar a otros miembros de la familia a adquirir acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto.
- Limitación del riesgo de los accionistas al monto del capital aportado, lo que permite proteger el patrimonio familiar y finalmente lo que para la sucesión es fundamental
- Un portafolio de opciones para asegurar la continuidad de la empresa debido a que se puede instaurar el voto múltiple que contribuirá a mantener el control por parte de los fundadores, restringir la negociación de acciones para que sus sucesores no vendan en un corto plazo la empresa, poner en funcionamiento el protocolo familiar, la oficina familiar, el consejo de familia y el consejo de socios.

Llama la atención el contraste entre las estadísticas que muestran la alta cifra de Empresas de Familia en el escenario tanto mundial como latinoamericano y colombiano, frente a la carencia de una legislación más robusta y protectora del desarrollo e impulso a este tipo de organizaciones.

En consideración de los aspectos sucesorales, si bien el estado ha generado medidas que estimulan la figura organizacional de familia, se siguen grabando los ingresos por ganancia ocasional, en efecto encontramos que:

En el país, hace 25 años se generó una reforma en la legislación tributaria que suprimió el impuesto sucesoral y generó enormes cambios en los gravámenes (Gaitán y Castro, 2001), lo que desató un gran interés en las personas cabeza de familia por constituir sociedades e invertir y proteger el patrimonio familiar con una personería jurídica, debido a que, de esta forma, evitaban los costosos procesos de sucesión, sus excesivos y complejos gravámenes y, adicionalmente, podían vincular a los integrantes de la familia a la labor escogida.

El impuesto de sucesión desapareció en 1983 (Decreto Ley 237), pero las herencias continúan gravándose a través del impuesto a la ganancia ocasional (Gaitán y Castro, 2001). A partir de los 100 millones, en un 35%; entre los 22 y los 100 millones, de acuerdo a una tabla, y los montos inferiores a los 22 millones están eximidos (Decreto 4715 de 2005). (Gómez, López, & Betancourt, 2008, pág. 270).

5. RESULTADOS

En la presente investigación se obtuvo información proveniente de la aplicación de una encuesta compuesta por nueve preguntas integradas en tres partes, la primera parte indaga por información personal del fundador mediante 4 campos, la segunda trata sobre información de la empresa mediante 9 campos, y finalmente se pregunta por aspectos de Familia y Sucesión mediante 9 ítems, en el anexo número uno se puede observar el instrumento utilizado para recolectar la información.

El instrumento fue sometido a una prueba piloto y ajustado con base en la retroalimentación recibida de los encuestados, así mismo se sometió a consideración de algunos expertos que hicieron recomendaciones a los investigadores.

La encuesta fue diligenciada por veintidós empresas de diferentes subsectores de la economía que se encuentran en primera generación, todas ellas situadas en la ciudad de Bogotá.

Una vez recolectada la información de la encuesta se procedió a tabularla, graficarla y analizarla. Los resultados se presentan a continuación.

Información de carácter personal del fundador:

El promedio de antigüedad de las empresas encuestadas asciende a 10 años. Del total de empresas encuestadas 12 de ellas es decir el 54%, fueron constituidas por hombres. Los cargos que actualmente ocupan los fundadores se observan en la tabla número 3.

Tabla 3. Cargos ocupados por los fundadores

Cargo	Cantidad	Porcentaje
Gerente	15	68%
Representante Legal	2	9%
Administrador	1	5%
Director Comercial	2	9%
Presidente	2	9%
Total	22	100%

Fuente: Elaboración propia.

El promedio de antigüedad de las Pymes en Colombia es de doce años, cifra cercana a los resultados de la presente investigación. En el 9% de los casos la actividad de los fundadores ha derivado hacia la gestión comercial como una medida estratégica para asegurar la demanda de sus servicios.

Al elaborar un análisis poniendo en relación la antigüedad de la empresa respecto al número de trabajadores con los que cuenta, se encontró la información que aparece en la tabla 4.

Tabla 4. Antigüedad de la empresa y número de trabajadores

Número de empresas	Antigüedad de la empresa en años	Número de trabajadores por empresa		
		1 a 10	11 a 50	Más de 50
9	1 a 5	7	2	0
6	6 a 10	4	1	1
7	Más de 11	2	4	1
22				

Fuente: Elaboración propia

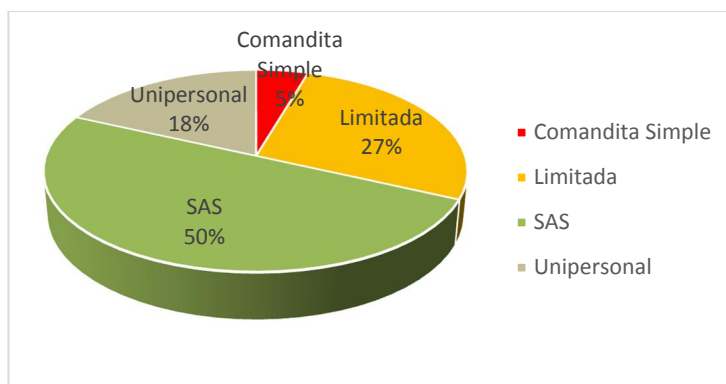
La anterior información permite inferir que el crecimiento en número de trabajadores es lento. En las empresas más jóvenes el número de trabajadores más alto se concentra en el rango de 1 a 10, distribución que se repite en aquellas empresas que tienen entre 6 y 10 años, mientras que aquellas que superan los once años de funcionamiento logran mantener una nómina entre 11 y 50 trabajadores.

Información de las empresas encuestadas:

En cuanto al tipo de sociedad jurídica se encontró que el 50% de la muestra se compone de organizaciones que se han acogido a la forma SAS (Sociedad por Acciones Simplificada) a pesar de que no se les permite negociar en bolsa, este tipo de sociedades han venido creciendo de manera vertiginosa, alcanzando liderazgo en el mercado por sus facilidades en los trámites de constitución, flexibilidad frente a las condiciones y necesidades del empresario, y debido a que se pueden fundar con un capital bajo no requiriendo revisoría fiscal entre otros beneficios.

En cuanto a las formas legales, le siguen en su orden de mayor a menor, las empresas de tipo limitada, unipersonal y comandita simple. Lo anterior se aprecia en la ilustración 3.

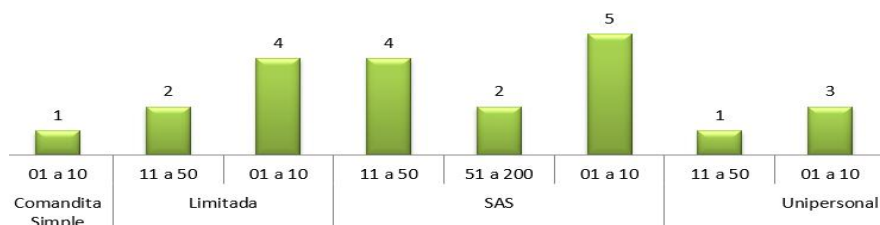
Ilustración 3. Tipo de constitución legal



Fuente: Elaboración propia

En la muestra predominan empresas de tamaño pequeño, en efecto como se puede apreciar en la ilustración 4, 13 de las empresas encuestadas (el 59%) tienen menos de 11 trabajadores, las empresas con un número de trabajadores mayor son aquellas constituidas bajo la forma jurídica SAS y con un número de trabajadores menor las Comandita Simple. El tipo de sociedad SAS se viene utilizando con mayor frecuencia independientemente del tamaño de la empresa como se muestra en la ilustración 3 donde el 50% corresponde a dicha forma jurídica.

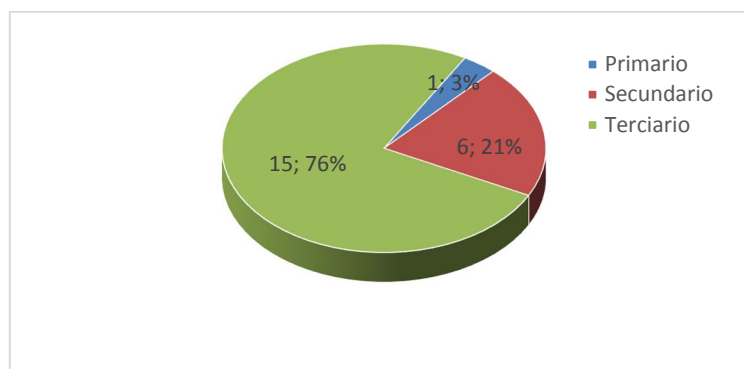
Ilustración 4. Número de trabajadores por tipo de empresa



Fuente: Elaboración propia

Considerando la actividad económica que la muestra desarrolla, las empresas se clasifican tal y como se señala en la ilustración 5.

Ilustración 5. Actividad por sector económico

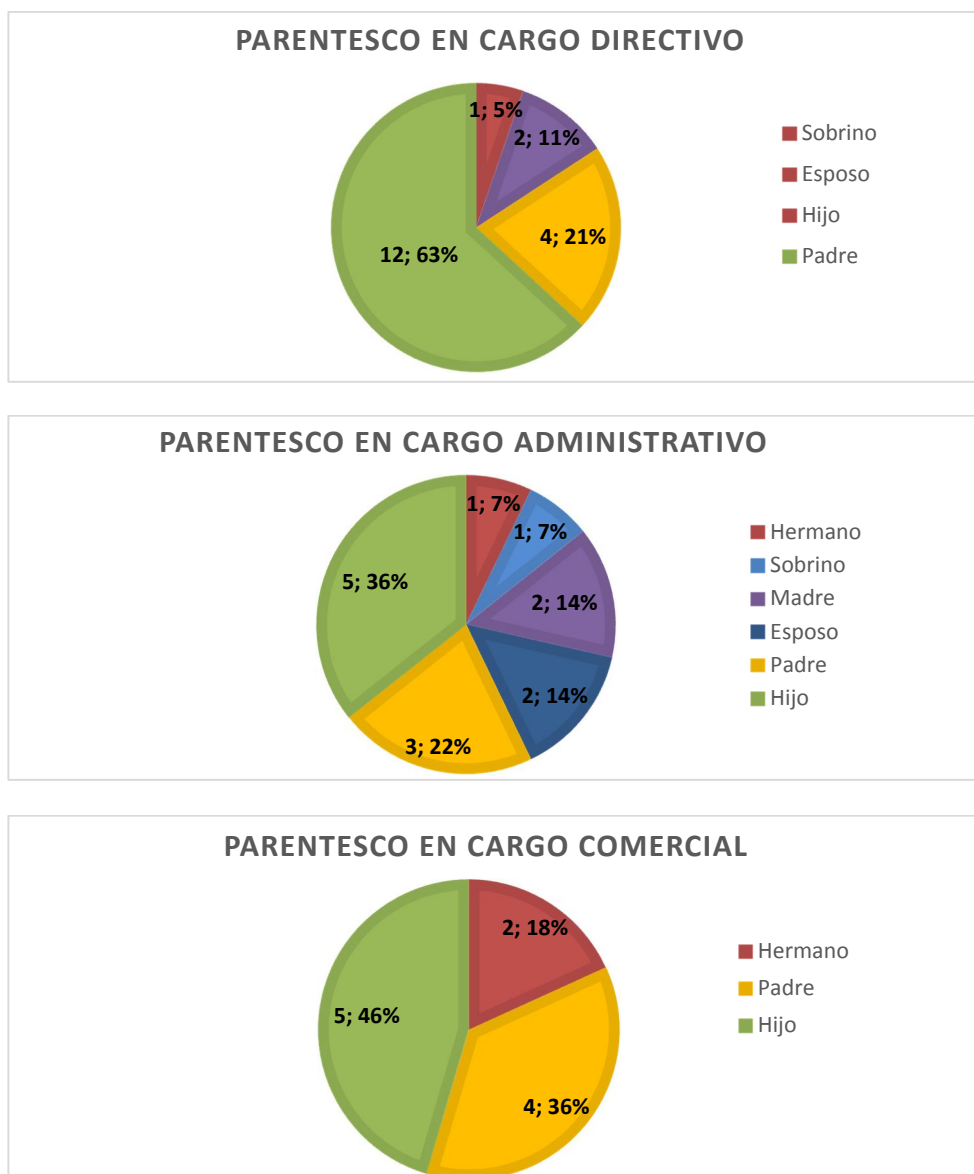


Fuente: Elaboración propia

La concentración de la muestra en la capital del país, así como el predominio de un número reducido de trabajadores, son variables que generan un alto porcentaje en el sector terciario, llegando al 76% de la muestra, allí se alojan empresas de salud, inmobiliarias y de comercio por mencionar algunas.

Respecto a la ocupación por miembros de la familia en cargos de la empresa de tipo estratégico y táctico, en la ilustración 6 señala que en el área directiva, el padre ocupa el primer lugar con un porcentaje del 63%, mientras que el hijo lo hace en el área administrativa con un 36% y en el área comercial con un 46%.

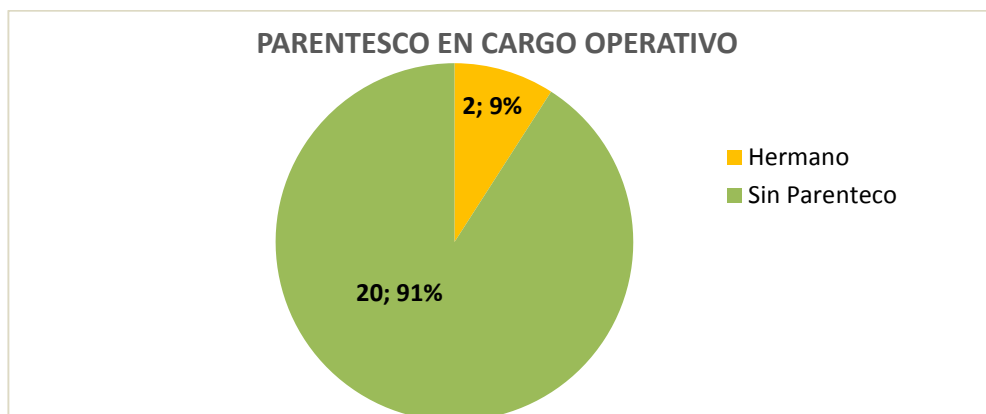
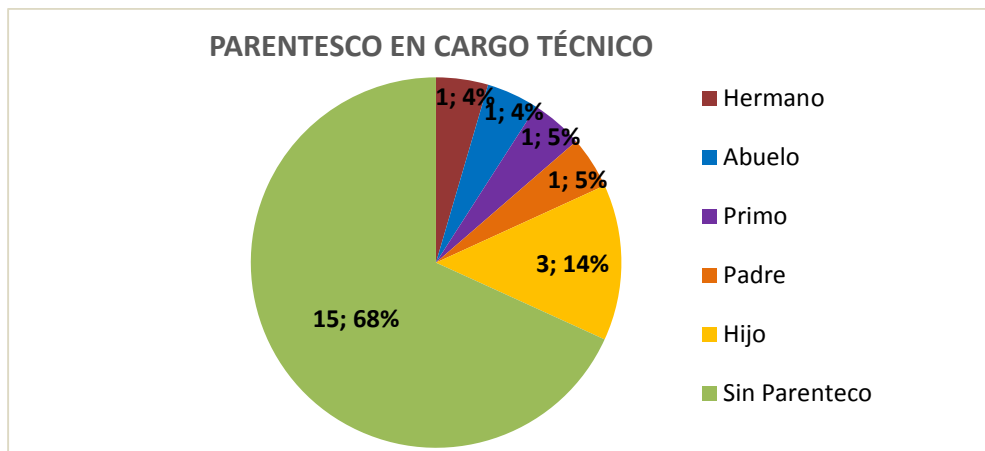
Ilustración 6. Ocupación de cargos estratégicos y tácticos por miembros de la familia



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 7 se evidencia que los cargos de tercer nivel (técnico y operativo) son ocupados en un mayor porcentaje (%) por personal que no tiene vínculo alguno con la familia, esto quiere decir que un 68% los cargos técnicos y con un 91% los cargos operativos son ejecutados por personal externo del vínculo familiar.

Ilustración 7. Ocupación de cargos operativos por miembros de la familia



Fuente: Elaboración propia

Teniendo presente las ilustraciones antes mencionadas 6 y 7 se identifica que el miembro de familia predilecto en la sucesión para ocupar los altos cargos de la organización es el hijo, quienes vendrían con formación, conocimiento y competencia en las áreas administrativas y comerciales.

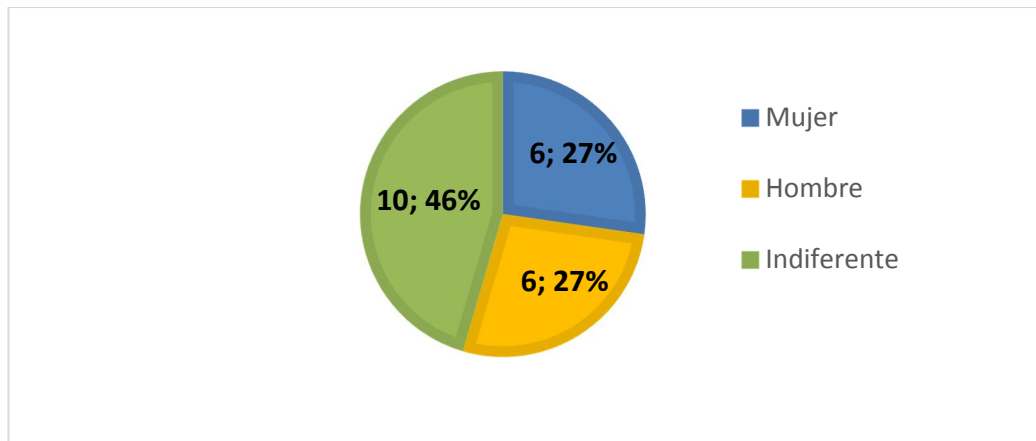
Otros miembros de la familia vinculados a la empresa con frecuencia son los hermanos, esposos y primos. El tercer lugar lo ocupan en las áreas directivas y administrativas, el esposo(a) del fundador(a), y en el área técnica y comercial, el hermano. El área que más miembros de familia concentra independientemente del grado de consanguinidad o afinidad es la administrativa.

Familia y sucesión:

El género del sucesor no tiene un predominio específico, por el contrario, el 46% de los fundadores menciona que esto no es relevante a la hora de tomar decisiones sobre la sucesión. El 54% restante se encuentra distribuido de manera equitativa entre quienes piensan que debería ser hombre o mujer con un 27% cada uno.

Esto podría obedecer a que en la muestra se cuenta con un conjunto de empresas jóvenes cuyos propietarios tienen una edad promedio baja y por lo tanto un pensamiento más liberal donde no prima un género sobre el otro, centran su atención en la dirección por capacidades, conocimiento y experiencia en la empresa. La ilustración 8 así lo señala.

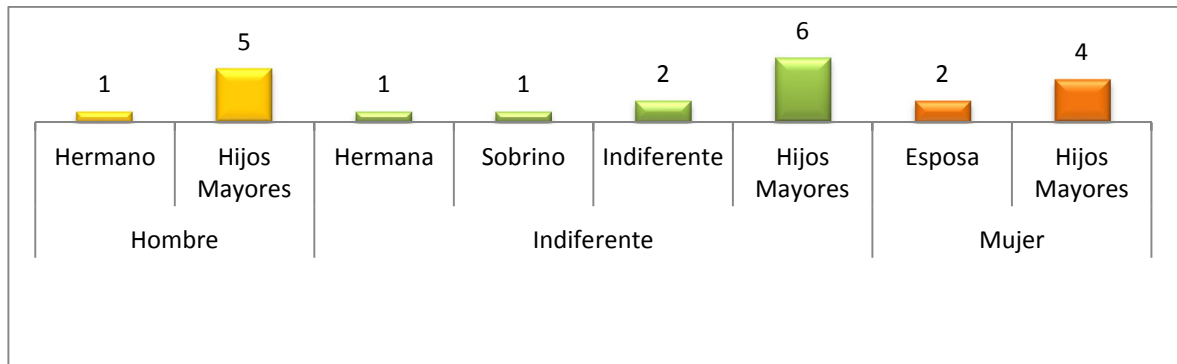
Ilustración 8. Género del sucesor



Fuente: Elaboración propia

Como fue mencionado anteriormente, la tendencia a considerar al género masculino como preferente en la sucesión ha venido disminuyendo, en la muestra se observa igual proporción entre hombres y mujeres y una mayor inclinación a considerar como indiferente el género del sucesor. También se aprecia en la ilustración 9, que independientemente del género, el hijo mayor es la figura familiar con más designaciones para asumir el poder.

Ilustración 9. Parentesco con el sucesor

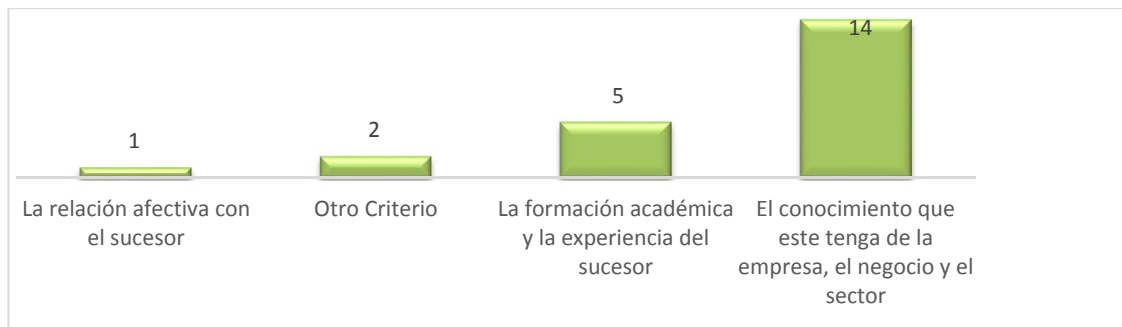


Fuente: Elaboración propia

Los aspectos formativos constituyen uno de los criterios más importantes en la toma de decisiones sucesoral, sin embargo el empresario considera que es más relevante que el sucesor conozca la empresa, el negocio y el sector; esto implica que se le atribuye una mayor importancia a las competencias gerenciales y técnicas que a las académicas.

Estos criterios de sucesión se aprecian en la ilustración 10.

Ilustración 10. Criterios importantes para la sucesión



Fuente: Elaboración propia

A la pregunta de los aspectos formativos con los que debería contar el sucesor, prevalece como más importante en un 50% los conocimientos necesarios para administrar la empresa, seguido de las competencias técnicas y empresariales con un 23%, los dos criterios con un menor grado de importancia son los estudios

especializados (18%), seguidos de los estudios administrativos y técnicos en un 9%. Esto se puede apreciar en la ilustración 11.

Ilustración 11. Aspectos formativos para la sucesión



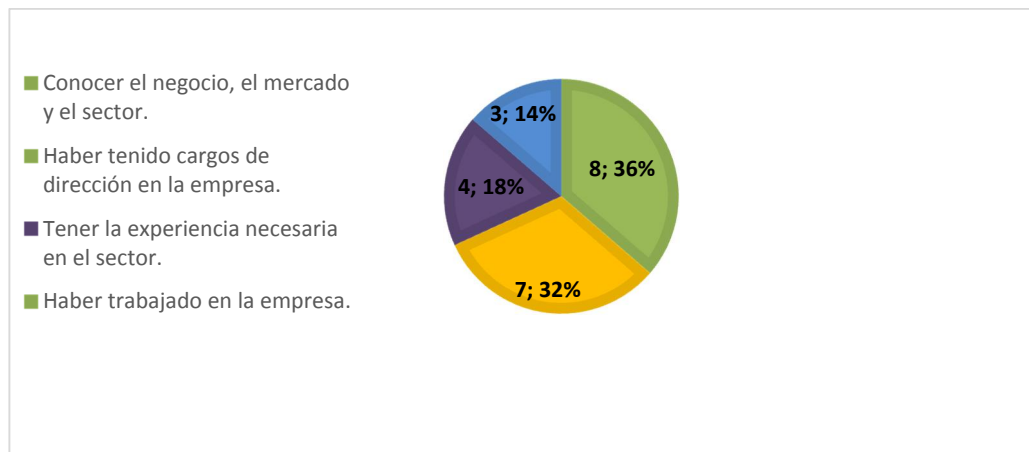
Fuente: Elaboración propia

Al solicitarle a los encuestados que ordenaran los criterios mencionados en la ilustración 11, se encontró que aquél al que se le atribuye una mayor importancia son los conocimientos necesarios para administrar la empresa, seguido de lejos por las competencias técnicas y empresariales y los estudios especializados, por último con menos valor los estudios administrativos y/o técnicos. Esto habla muy bien en favor del valor que se le asigna al aprendizaje empírico que no se obtiene sino a través del contacto directo con la gestión y dirección de la empresa, es imprescindible entonces que el sucesor se haya formado y se encuentre inmerso en la labor de dirección aún por encima de la condición de contar con estudios de orden administrativo. Para quien ha sido empresario enseña más el día a día y el quehacer administrativo que los mismos estudios especializados.

Es indispensable que el sucesor conozca el negocio, el mercado y el sector, así lo manifiestan el 36% de los encuestados, seguidos por aquellos que consideran que el haber tenido cargos de dirección en la empresa es fundamental. Se atribuye menos importancia al hecho de tener únicamente experiencia en el sector o haber

trabajado en cualquier tipo de cargo en la empresa. Esto se aprecia en la ilustración 12.

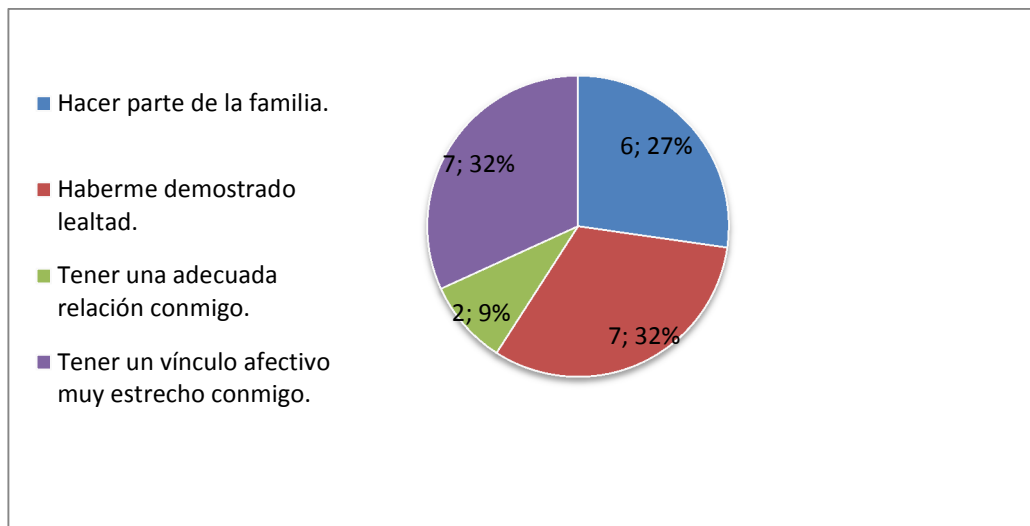
Ilustración 12. Conocimientos del sector, el mercado y la empresa



Fuente: Elaboración propia

En el orden de aquellos aspectos que por la naturaleza de este tipo de empresa, se generan y manifiestan desde sus inicios, se privilegian valores tales como la lealtad y el afecto, el haber construido un vínculo afectivo muy estrecho y el haber demostrado con hechos durante el ejercicio administrativo lealtad con el fundador, suman el 64% de los encuestados, se le atribuye en cambio poco valor al hecho de haber tenido una adecuada relación con el fundador, tal y como se observa en la ilustración 13.

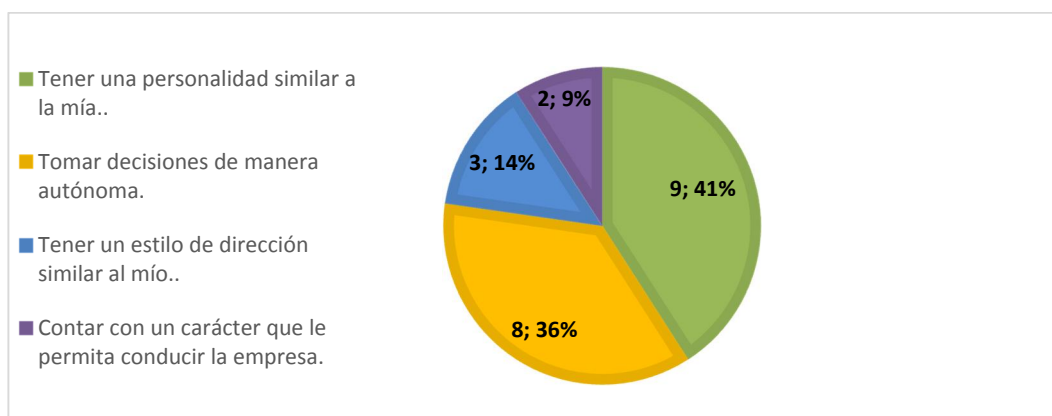
Ilustración 13. El vínculo afectivo



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en consideración a los fenómenos de carácter psicológico se encontró que los aspectos de personalidad similar a la del fundador, así como el haber observado en el sucesor la toma de decisiones de forma autónoma, ocupan los primeros lugares a la hora de definir quién se hará cargo de los destinos de la empresa. Llama la atención el hecho de que con un 36% se explique la búsqueda de similitudes entre la personalidad del fundador y del sucesor. Los detalles se observan en la ilustración 14.

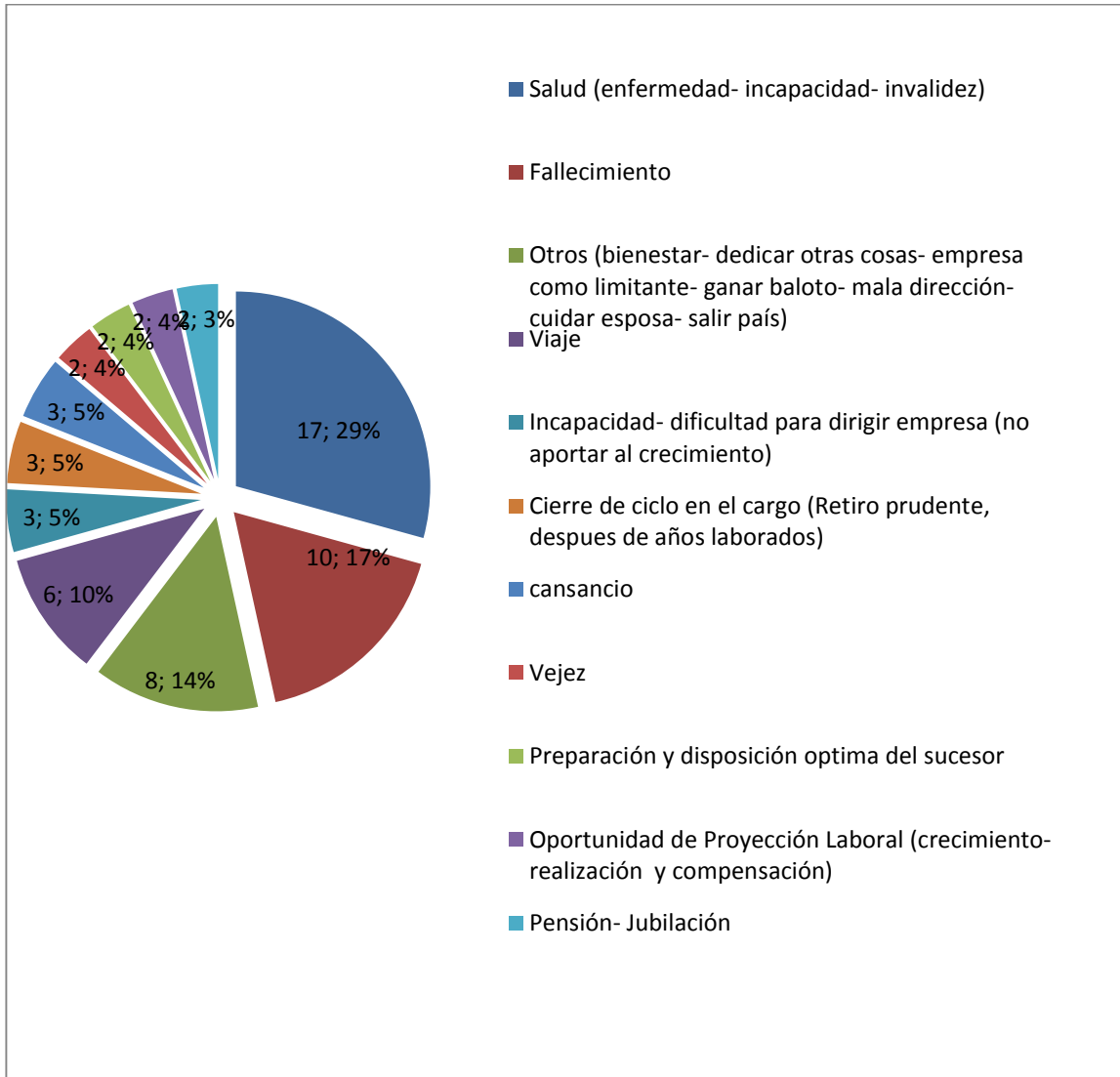
Ilustración 14. Características psicológicas del sucesor



Fuente: Elaboración propia

Ante la última pregunta que se registra en el cuestionario, referente a sucesos inesperados que provocarían la sesión de la dirección de la empresa, los encuestados respondieron como se observa en la ilustración 15.

Ilustración 15. Sucesos inesperados que harían ceder la dirección de la empresa



Fuente: Elaboración propia

6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Una característica inherente a la empresa de familia es el proceso sucesoral, allí se pone en juego el atributo que Gallo (1995) señala como continuidad. Los factores que conforman e inciden en la sucesión, son aquellos que han dado origen a esta investigación. La perdurabilidad en este tipo de organización mira hacia el interior de la familia como un mecanismo que asegure la continuidad del negocio y la sostenibilidad de la familia dado que en el tránsito generacional están en juego tanto la una como la otra.

Siendo el objetivo principal identificar cuáles son los factores determinantes del relevo generacional en las empresas de familia de la primera a la segunda generación en la ciudad de Bogotá, el instrumento con el cual se obtuvo la información, la desagregó en información personal, información de la empresa y aquella relacionada con aspectos familiares y sucesorales.

El promedio respecto a la antigüedad de las empresas objeto de la muestra es cercano al promedio nacional; “La Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio... concluye que las grandes compañías del país tienen una vida promedio de 18 años y las pymes de 12”. (Lozano R. , 2013, pág. 5).

En lo que hace referencia al número de trabajadores y antigüedad de la empresa la mayoría de las empresas, se concentra en el rango de menor antigüedad, vale decir menor a 5 años, a su vez con un número de trabajadores inferior a 10, mientras que en aquellas que superan los 11 años de existencia solamente en uno de 7 casos, logran sostener una nómina mayor a 50 trabajadores, ello habla acerca de las dificultades y lentitud en el crecimiento de la mano de obra, seguramente en correspondencia con la falta de apoyo local y estatal en el desarrollo de las Pymes y particularmente de las empresas de familia en Bogotá.

El tipo de constitución jurídica al que se acogen la mayoría de las empresas de familia según la investigación, efectivamente muestra un predominio de la

Sociedad por Acciones Simplificada (50%), las razones de esta tendencia coinciden con las señaladas en la p. 41, y adicionalmente con las que invocan (Gaitán, Hincapié, & Castro, 2013) a saber: flexibilidad en las regulaciones de la junta directiva, eliminación de un número mínimo de tres miembros, aun llegando a la paradójica “junta unipersonal” y no obligatoriedad en la designación de miembros suplentes entre otras. Como lo señalan estos mismo autores, la junta directiva puede erigirse en un órgano que apoye el proceso sucesoral y que brinde acogida al fundador en su retiro para darle paso a la siguiente generación.

El segundo lugar lo ocupa en cuanto al tipo de forma jurídica la sociedad limitada (27%), este tipo societario, ha venido en los últimos años cediendo terreno frente a la SAS, tal y como se anotó en las páginas 45 y 46.

Ahora bien, en la descomposición por actividad económica, en el marco teórico se señala citando a Navarrete & Gámez que el 25% de las empresas de familia hacen parte del sector industrial y el 24% del sector servicios, en la muestra objeto de investigación la industria está representada con un 21% mientras que el sector terciario ocupa un 76% cifra muy superior a la que presentan los autores mencionados, al respecto vale la pena anotar que en Bogotá a partir del año 1990 se viene incrementando sostenida y aceleradamente la instalación de Pymes dedicadas al sector terciario de la economía,

...el Distrito lleva el liderazgo en el país en relación con los sectores comercial y financiero. En el caso del comercio, su tasa de crecimiento mejora notablemente en el período de los noventa, contrario a las demás regiones que presentan desaceleración. (Ramírez, 2006, pág. 83).

El análisis a continuación repasa en la distribución dentro de la empresa, de aquellos miembros de la familia que trabajan en ella, dejando a un lado al fundador, el miembro que con mayor frecuencia se encuentra –indistintamente del área funcional, es el hijo, ocupando después del padre con un 21% cargos directivos, 22% en los administrativos, 46% en la función comercial, y 43% en el área técnica,

solamente en el área operativa es superado por el hermano del fundador. Esta información corrobora lo aseverado por Longenecker y Shoen, en lo que se refiere al tránsito por diferentes etapas que el sucesor debe atravesar para hacer a la dirección de la empresa, dentro de ellas aparece como indispensable el haberse vinculado a la actividad en alguna de las responsabilidades gerenciales. La sucesión no se asegura por lo tanto sino a partir del contacto directo con la realidad organizacional y haciendo inmersión en ella.

El esposo(a) del fundador(a), ocupa tanto en el área directiva como en la administrativa el tercer lugar con un 11% y 14% respectivamente, siendo la primera figura no consanguínea con mayor cercanía al fundador.

Estos hallazgos coinciden o más bien pueden ser explicados tanto desde el modelo de los tres círculos, como desde el modelo evolutivo, respecto al primero no puede la investigación afirmar que tengan los familiares que trabajan en la empresa, propiedad sobre esta, ubicándose entonces en las zonas demarcadas en la ilustración 1 como 6 o 7. Desde el modelo evolutivo en el eje correspondiente a la familia podría darse una ubicación en todas las coordenada del eje excepto en la denominada Cesión de la batuta. En el eje Y en cualquier coordenada y finalmente, en el eje Z en la coordenada Propietario controlador o en Sociedad de Hermanos.

En la distribución de la familia por las diferentes áreas funcionales de la empresa, se observa que las menos ocupadas son la operativa y la comercial, solamente dos empresas muestran miembros de familia ocupando posiciones en el área operativa, en cuanto al área comercial, el 46% de ésta muestra al hijo, y el 18% al hermano del fundador, el 36% restante lo ocupa el fundador. La concentración de miembros de la familia trabajando en las empresas de la muestra es alta, lo que podría estar asociado al hecho de la poca antigüedad promedio de las empresas; 9,72 años, cifras que coinciden con lo señalado por Gómez & Vargas en la p. 21, cuando afirman que en unidades de empresa jóvenes la proporción de

empleados familiares es más alta, tendiendo a disminuir en la medida en que la firma avanza y crece.

7. CONCLUSIONES

El objetivo general de esta investigación está dirigido a identificar cuáles son los factores determinantes del relevo generacional en las empresas de familia de la primera a la segunda generación en la ciudad de Bogotá. Como objetivos específicos se estudió la dinámica de dichas empresas en relación con la sucesión, se identificaron y jerarquizaron dichos factores. Los hallazgos al respecto permiten derivar las siguientes conclusiones:

Existen una multiplicidad de factores que entran en juego para definir en la empresa de familia quién se hará a la dirección de la misma una vez el fundador se retire, algunos de ellos son de orden exógeno y otros endógenos; se identificaron los siguientes: la estructura familiar, los lazos de parentesco entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa, la formación académica del sucesor, el conocimiento que éste tiene de la empresa, el negocio y el sector, la relación afectiva que se construye entre el fundador y el sucesor, la personalidad del sucesor y otros factores de tipo contingente.

La dinámica de las empresas de familia encuestadas, permite observar una antigüedad promedio de diez años, tiempo muy corto en la existencia de una organización, en esta primera etapa las acciones del fundador antes que dirigirse a asegurar el futuro a mediano y largo plazo, se orientan hacia su consolidación, afianzamiento en el negocio y búsqueda de una cuota de mercado, las empresas encuestadas no reflejan un plan o siquiera una intención estratégica de preparar la sucesión. El crecimiento en cuanto al número de trabajadores en el medio capitalino es lento lo que permite inferir que las condiciones de sostenibilidad no están aseguradas y son precarias.

De la muestra estudiada el 59%, estaba conformado por empresas con un número de trabajadores que fluctuaba entre uno y once. El 76% de ellas se encuentra en el sector terciario de la economía. Once de las veintidós empresas se

constituyen como Sociedades por Acciones Simplificadas. En los últimos años ha existido en el país una fuerte tendencia hacia la conformación de organizaciones bajo esta forma jurídica y las empresas de familia no son la excepción.

En lo que respecta al género del sucesor no se halló predilección alguna, es indiferente para el fundador esta característica, hecho que llama la atención en un entorno en el que tradicionalmente los varones han prevalecido en algunos casos por estar inmersos en una cultura machista y en otros para darle continuidad jurídica al apellido del fundador.

El fundador dirige su mirada en el proceso sucesoral en primera instancia hacia los hijos, en el gobierno de la empresa prefiere que las funciones de las áreas comercial, técnica y administrativa, sean ocupadas por éstos, se encontraron porcentajes del 46%, 43% y 36% respectivamente, no se hallaron formas de dirección compartida, esto podría indicar que el sucesor es visto como un mecanismo de extensión del control por parte del fundador en áreas clave del negocio antes que como una estrategia deliberada para el aprendizaje en el ejercicio de la dirección a futuro.

Respecto a los factores tal y como se mencionaron anteriormente, se consideraron la formación educativa del sucesor, el conocimiento que éste posee del sector, el mercado y la empresa, el vínculo afectivo con el fundador, y las características psicológicas (personalidad, carácter, estilo de dirección y de toma de decisiones), de la misma forma se indagó por un conjunto de sucesos inesperados que podrían ocasionar la cesión de la dirección.

Veintidós de las catorce empresas de familia integrantes de la muestra señalaron el conocimiento de la empresa, el negocio y el sector, como el factor más importante al momento de considerar la delegación de los destinos de la organización, en segundo lugar los aspectos relacionados con la formación académica, seguido de otros criterios y solamente en un caso la relación afectiva con el sucesor. Esto implica que la práctica de la dirección en la empresa de familia

así como su transmisión no se asegura o se confía –por lo menos en su totalidad– al sistema educativo, sino que se aprende en la cotidianidad y en el trabajo permanente asociado a la resolución de problemas que tal vez estén fuera del objeto de estudio de las entidades educativas.

En lo que se refiere al vínculo afectivo con el fundador, el afecto y la lealtad son valores de importancia que coadyuvan en las decisiones que éste pueda llegar a tomar, curiosamente el haber o no construido una relación libre de tropiezos o conflictos no representa un obstáculo significativo.

El fundador privilegia en la figura del sucesor el hecho de que éste cuente con una personalidad similar a la suya y también el hecho de que tome decisiones de forma autónoma, valoración paradójica en un entorno en el cual es común que el estilo de dirección y decisional sea de tipo autocrático y altamente centralizado.

Los sucesos inesperados que más destacaron los encuestados se refieren a problemas de salud o al fallecimiento, solamente se registra con un 5% y ocupando el sexto lugar, el retiro programado y prudente después de varios años de trabajo, entendido éste como una acción consciente y deliberada para ceder el turno en la dirección, esto una vez más permite colegir que la sucesión no ocupa los primeros lugares en la agenda estratégica de las empresas de familia.

Finalmente y en relación con la jerarquización de los factores se destaca en primer lugar como ya se mencionó anteriormente que para el fundador el factor determinante al momento de entregar la dirección de la empresa está en el conocimiento que el sucesor tenga de ésta, el negocio y el sector, este conocimiento de orden gerencial y administrativo, es más importante que la preparación brindada por el aparato educativo. El fundador dentro de la constelación familiar prefiere al hijo como la figura de familia llamada en primera instancia a sucederle, pero considera que el sólo hecho de que esté vinculado laboralmente a la empresa, basta para que el día de mañana le pueda reemplazar, la sucesión no es percibida como un proceso formativo de largo plazo que debe iniciar inclusive desde la infancia de

la segunda generación. El segundo factor lo constituye la formación académica del sucesor, seguido de otros criterios y de la relación afectiva con el sucesor.

8. LISTA DE REFERENCIAS

- Abiti, M., & Ocejo, X. (05 de 11 de 2004). *Colección de Tesis Digitales. Universidad de Las Américas Puebla*. Recuperado el 28 de 10 de 2013, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/abiti_m_me/portada.html
- Amat, J. (2004). *La Continuidad de la Empresa Familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Amat, J. (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- Basco, J. (2006). La Investigación en la Empresa Familiar: "Un debate sobre la existencia de un campo independiente". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 33-54.
- Betancourt, J., Gómez, G., López, M., Pamplona, F., & Beltrán, C. (2013). Ventajas y desventajas de la Sociedad por Acciones Simplificada para la empresa familiar en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 29(127), 213-221.
- Buenaventura, N. (1981). *Materialismo Histórico*. Bogotá: Ceis.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (6 de Enero de 2014). *Cámara de Comercio de Bogotá*. Obtenido de <http://camara.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?conID=4232&catID=132>
- Casares, E. (2008). Estudios sobre el cambio en la estructura de las relaciones familiares. *Portuaria*, 183-195.
- Contreras, R., López, A., & Ríos, M. (2010). *La empresa familiar como objeto de estudio*. Guanajuato: Pearson.
- Daníes, R. (mayo de 2006). *Sociedades de Familia en Colombia año 2005*. Bogotá.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). El modelo de los tres círculos.
- Decreto Reglamentario 2521, art. 283. (1950).
- Escobar, J., & Cuervo, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 27-36.
- Felairán, M. (2005). Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar. *Omnia*, 2-19.
- Gaitán, A. (2010). *Empresas de Familia: estrategias de éxito y permanencia : cómo acrecentar y cuidar el patrimonio*. Bogotá: Universidad del Rosario.

- Gaitán, A., Hincapié, A., & Castro, J. (2013). *Estudio sobre empresas colombianas perdurables. Casos de éxito*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Gallo, M. (1995). *Empresa Familiar, Textos y Casos*. Madrid: Praxis.
- Galve, C. (2002). Propiedad y gobierno: la empresa familiar. *Ekonomiaz*(50), 158-181.
- Gámez, J. (2008). Hacia una definición y caracterización de las empresas de familia. *Gestión y Sociedad*, 57-74.
- Gersick, K. (2003). Modelo Evolutivo Tridimensional. El cambio como una oportunidad. *Gestión* 5.
- Giddens, A. (2000). *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial.
- Gómez, G., López, M., & Betancourt, J. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuadernos de Administración*, 269-292.
- Gómez, J., & Vargas, J. (2011). *Las MIPYMES familiares colombianas y sus desafíos de perdurabilidad*. Bogotá: Departamento de Comunicaciones Universidad Externado de Colombia.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. (2010). Empresas familiares: revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 11-33.
- Hernández, Fernández, ,. C., & Baptista, P. (1991). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.
- Hernández, R., Fernández , C., & Baptista , P. (16 de 04 de 2014). *Capítulo 1. Historia de los enfoques cuantitativo, cualitativo y mixto: raíces y momentos decisivos*. Obtenido de Slideshare: <http://www.slideshare.net/wbulege/enfoques-cuantitativo-cualitativo-y-mixto-de-la-investigacin>
- Hurtado, S. (16 de 4 de 2014). *Histodidáctica*. Obtenido de http://www.ub.edu/histodidactica/index.php?option=com_content&view=article&id=21:criterio-de-expertos-su-procesamiento-a-traves-del-metodo-delphy&catid=11&Itemid=103
- Jensen , M., & Meckling, W. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics, New York: University of Rochester*, 45.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Madrid: Ediciones Granica.
- Ley 58, Art. 30. (1931).


- Lozano, M. (1999). *Las Fusiones de Empresas: un enfoque contractual*. Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales*, 49-67.
- 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*, 243-268.
- Lozano, R. (5 de septiembre de 2013). Grandes firmas duran 18 años, según estudio. *Portafolio*, pág. 3.
- Macías, V. H., & Ramírez, D. E. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 193-212.
- Martínez, N. (7 de octubre de 2014). *Empresa de Familia: Realidad y Perspectivas en el Derecho Societario*. Obtenido de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere6/DEFINITIVA/TESIS58.pdf>
- Navarrete, C., & Gámez. (2010). *Breve esbozo de la empresa de familia*. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Nogales, F. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Madrid: Fundación EOI.
- Núñez-Cacho, P., Grande, F., & Muñoz, A. (2012). Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades y agencia. *Revista de Empresa Familiar*, 2(1), 7-20.
- Pérez, M. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar: emprendedor, empresa y familia*. Madrid: Paraninfo.
- Ramírez, M. (2006). *Tendencias espaciales de la pequeña y mediana empresa en Bogotá 1990-2000*. Bogotá: Facultad de Artes. Sede Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
- Rodríguez, Z., Rodríguez, J., Rodríguez, A., & Cátedra PRASA de Empresa Familiar. (2010). *Interpretación de la familia empresaria*. Córdoba: PRASA.
- Saiz, J. (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, 377-388.
- Salle, M. (2014). *Estudio Regional: Igualdad de género en PYMES y Cooperativas*. Carmen Salas.
- Suárez, M., Cabrera, K., & Santana, J. (2010). La influencia de las relaciones intergeneracionales en la formación y el compromiso del sucesor: Efectos sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar/The influence of intergenerational relationships on successor's training

and commitment: Effects o. *Revista Europea De Dirección y Economía De La Empresa*, 111-127,145-146.

- Superintendencia de Sociedades. (s.f.). *Informe 31 Prácticas Empresariales Análisis Gobierno Corporativo 2012. Información Ejercicio año 2011*. Obtenido de [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mLYIEz6HloJ:portal.supersociedades.gov.co/delegatura-de-inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documents/INFORME%2520GOBIERNO%2520CORPORATIVO%25202012%2520\(6\).pdf+&cd=1&h](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mLYIEz6HloJ:portal.supersociedades.gov.co/delegatura-de-inspeccion-vigilancia-y-control/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documents/INFORME%2520GOBIERNO%2520CORPORATIVO%25202012%2520(6).pdf+&cd=1&h)
- Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá & Confecámaras. (2009). *Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia*. Bogotá.
- Superintendencia de Sociedades. (28 de 10 de 2013). *Superintendencia de Sociedades*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=45&id=4014>
- Tamayo, M. (1999). *Aprender a Investigar*. Bogotá: Arfo Editores Ltda.
- Trejos, A., Henao, J., Hoyos, C., Osorio, L., & Castro, E. (s.f.). *Inhabilidades e Incompatibilidades para Contratar / Sociedad de Familia -Accionista / INCOMPATIBILIDAD SOBREVINIENTE - Configuración*.
- Veiga, C. (2010). *Empresas de familia: Estrategias de éxito y permanencia : cómo acrecentar y cuidar el patrimonio*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Vélez, D. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundes.
- Ward, J. L., Denison, D., Sánchez, E., & Buitrago, A. (2006). *El éxito en los negocios de familia: Reflexiones sobre el saber no convencional*. Bogotá: Norma.
- Zuluaga, P. (2010). *El papel de la confianza en el desempeño de las empresas de familia: el caso de las empresas de familia manizaleñas*. Trabajo para optar al título de magíster en Administración, Universidad Nacional, Sede Manizales, Facultad de Administración.

ANEXOS

Anexo N° 1. Encuesta

UNIVERSIDAD DE LA SALLE. MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN. MAYO DE 2014 	ENCUESTA N°:
	ENCUESTADOR:
	FECHA : DIA MES AÑO

La presente encuesta tiene por objetivo indagar por aquellos factores que determinan la sucesión en las Empresas de Familia en la ciudad de Bogotá.

La información ha sido distribuida en tres secciones, en la primera sección se debe diligenciar la información personal, en la segunda sección los datos de carácter general de la empresa, en la tercera sección se solicita información relacionada con la administración de la empresa y la sucesión.

I. INFORMACIÓN PERSONAL:

Nombres y Apellidos: _____

Cargo que desempeña: _____

Antigüedad en la empresa: _____ años. _____ meses.

II. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA:

¿La empresa es de familia? Sí _____ No _____

Razón Social: _____

Número de Identificación Tributario (NIT): _____

Fecha de fundación de la Empresa: _____

Seleccione el tipo de sociedad al que pertenece la Empresa:

Tipo de Sociedad	Marque con X
Unipersonal	
Colectiva	
Limitada	
Comandita por acciones	
Comandita simple	
Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)	

Seleccione el número de trabajadores de la planta de personal de la Empresa:

Planta de Personal	Marque con X
De 1 a 10	
Entre 11 a 50	
Entre 51 y 200	
Más de 200	

Seleccione la actividad económica de la Empresa:

Actividad Económica	Marque con X
Intermediación Financiera	
Transporte y Almacenamiento	
Construcción y Obras	
Manufacturero	
Comercial	
Minero	
Comunicación	
Restaurantes y Hoteles	
Servicios Públicos	
Agropecuario	
Servicios Comunales y Personales	
Educación	
Otro. Cuál:	

Seleccione la generación en la que se encuentra la empresa:

Generación	
Primera	
Segunda	
Tercera	
Cuarta	
Otra (señale el número)	

4. Para seleccionar a la persona que ha de sucederme en la dirección de la empresa el criterio más importante es (marque una sola opción):
- La formación académica y la experiencia del sucesor.
 - El conocimiento que esta tenga de la empresa, el negocio y el sector
 - La relación afectiva con el sucesor.
 - La personalidad, el carácter y el temperamento del sucesor.
 - Otro tipo de criterios.

Ordene de mayor a menor importancia las siguientes afirmaciones sobre la sucesión, siendo uno (1) la más importante y cuatro (4) la menos importante.

5. La persona que ha de sucederme en la dirección de la empresa debe contar entre sus aspectos formativos con:

	Orden
Estudios especializados	
Estudios administrativos y/o técnicos	
Competencias técnicas y empresariales	
Conocimientos necesarios para administrar la empresa	

6. La persona que ha de sucederme en la dirección de la empresa debe:

	Orden
Conocer el negocio, el mercado y el sector	
Tener la experiencia necesaria en el sector	
Haber trabajado en la empresa	
Haber tenido cargos de dirección en la empresa	

7. La persona que ha de sucederme en la empresa debe:

	Orden
Hacer parte de la familia	
Haberme demostrado lealtad	
Tener una adecuada relación conmigo	
Tener un vínculo afectivo muy estrecho conmigo	

8. La persona que ha de sucederme en la empresa dentro de sus características psicológicas debe:

	Orden
Tener una personalidad similar a la mía.	
Contar con un carácter que le permita conducir la empresa	
Tener un estilo de dirección similar al mío.	
Tomar decisiones de manera autónoma	

9. Señale tres sucesos inesperados que le harían ceder la dirección de la empresa de forma inmediata

- a. _____
- b. _____
- c. _____

Anexo N° 2. Base de datos empresas encuestadas.

Encuesta N°	Nombre	Apellidos	Cargo	Antigüedad Empresa (en años)	Razón Social	Fecha Fundación
1	Gustavo	Rojas Rincón	Gerente	28 años	Fábrica Nacional de Rejillas	31/03/1986
2	Sandra	Leyton	Gerente	09 años	Biotech Farma Ltda.	01/03/2005
3	Ángelo	Torres	Gerente	06 años	Global Valor S.A.S	8/06/2008
4	José	Castro	Representante Legal	10 años	Inversiones Castro Vásquez	2/07/2004
5	Amadeo	Villaverde	Presidente	05 años	Neuromed Colombia S.A.S.	16/04/2009
6	Elvia	Beltrán	Gerente	11 año	Tecniadministraciones Ltda.	25/04/2003
7	Luis	Méndez	Presidente	40 años	Óptica Dr. Méndez S.A.S.	15/10/1973
8	Gloria	Rojas	Gerente	1 año	Armar Aluminios y Estructuras Ltda.	4/7/2013
9	Jorge	Rojas	Gerente	18 años	DCS digital communication systems S.A.S.	20/12/1995
10	Martha	Piñeros	Directora Comercial	01 año	Inversiones Jamlu	4/4/2013
11	Gerardo	Arias	Gerente	18 años	Avicola Mascriollo S.A.S	01/06/1996
12	Alejandro	Martínez	Gerente	04 años	SMO Corporation	01/02/2009
13	Laura	Hernández	Directora Comercial	08 años	Construcciones Hernández	1/15/2006
14	Orlando	Ortiz	Administración	11 años	Planes- Proyectos y Desarrollos	01/03/1993
15	Fredy	Castro	Gerente	05 años	Finger Print Publicidad	01/06/2009
16	Yaneth	Sierra	Gerente	05 años	Yaneth Sierra Estetic SAS	05/07/2010
17	Yesmith	Rodríguez	Gerente	03 años	MACVET	03/06/2011
18	Juliana	Arbeláez	Representante Legal	06 años	Agriavícola	01/06/1996
19	Carlos	Pérez	Gerente	10 años	Carlos Pérez E.U.	03/04/1994
20	Joan	Cardona	Gerente	11 años	Joan Cardona E.U.	04/07/1993
21	Vacis	Vileykis	Gerente	02 años	Vacis Vileykis E.U.	02/05/2012
22	luz	parra	Gerente	02 años	Servicovic Ltda	01/02/2012

Encuesta N°	Razón Social	Tipo de Sociedad	Número de Trabajadores	Actividad Económica	Generación en la que se encuentra
1	Fábrica Nacional de Rejillas	Limitada	11 a 50	Manufacturero	Primera
2	Biotech Farma Ltda	Limitada	01 a 10	Farmacéutico Homeopático	Primera
3	Global Valor S.A.S.	SAS	01 a 10	Ingeniería Civil	Primera
4	Inversiones Castro Vásquez	Comandita Simple	01 a 10	Manufacturero	Primera
5	Neuromed Colombia S.A.S.	SAS	11 a 50	Sector Salud	Primera
6	Tecniadministraciones Ltda.	Limitada	11 a 50	Inmobiliario	Primera
7	Óptica Dr. Méndez S.A.S.	SAS	11 a 50	Salud Visual	Primera
8	Armar Aluminios y Estructuras Ltda.	Limitada	01 a 10	Construcciones y Obras	Primera
9	DCS Digital Communication Systems S.A.S.	SAS	11 a 50	Comunicación	Primera
10	Inversiones Jamlu	SAS	01 a 10	Manufacturero	Primera
11	Avícola Mascriollo S.A.S	SAS	51 a 200	Comercial	Primera
12	SMO Corporation	SAS	01 a 10	Otro: Servicio de Consultoría y Asesoría Empresarial	Primera
13	Construcciones Hernández	SAS	11 a 50	Construcciones y Obras	Primera
14	Planes- Proyectos y Desarrollos	Limitada	01 a 10	Consultoría y Asesoría	Primera
15	Finger Print Publicidad	Unipersonal	01 a 10	Publicidad	Primera
16	Yaneth Sierra Estetic SAS	SAS	01 a 10	Estética Facial y Corporal	Primera
17	MACVET	SAS	01 a 10	Servicios Veterinarios	Primera
18	Agriavícola	SAS	51 a 200	Agropecuario	Primera
19	Carlos Pérez	Unipersonal	01 a 10	Comercial	Primera
20	Joan Cardona	Unipersonal	01 a 10	Comercial	Primera
21	Vacis Vileykis	Unipersonal	11 a 50	Transporte y Almacenamiento	Primera
22	Servicovic Ltda.	Limitada	01 a 10	Otra: Aseo	Primera

