	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia		Aprobado		Pág.
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA		SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(68)

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	LINDA YAIRED REYES QUINTANA SONIA MILENA VELÁSQUEZ BENÍTEZ		
FACULTAD	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	DAMARYS VERGEL QUINTERO		
TÍTULO DE LA TESIS	CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p style="text-align: center;">EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN DENOMINADO CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES, BUSCA CONOCER LAS CARACTERÍSTICAS DE ESTAS EMPRESAS Y SU CONFORMACIÓN COMO EMPRESAS FAMILIARES. PARA SU DESARROLLO, SE CONTÓ CON EL PLANTEAMIENTO DE UN PROBLEMA, EL CUÁL AYUDÓ A TRAZAR UNOS OBJETIVOS, LOS CUALES CONSISTIERON EN DETERMINAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA, BUSCANDO CONOCER SUS CARACTERÍSTICAS, ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS:	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1



**CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN ESTUDIANTES DE
LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS DE LA
UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA**

AUTORES:

**LINDA YAIRED REYES QUINTANA
SONIA MILENA VELÁSQUEZ BENÍTEZ**

**Proyecto presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas**

Director

Mag. DAMARYS VERGEL QUINTERO

**UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Índice

Capítulo 1. Caracterización de las Empresas familiares en estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.	1
1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.2 Formulación del problema	3
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos..	4
1.4 Justificación	4
1.5 Delimitaciones	6
1.5.1. Delimitación Operativa.....	6
1.5.2. Delimitación Conceptual.	7
1.5.3. Delimitación Geográfica.....	7
1.5.4. Delimitación Temporal.	7
Capítulo 2. Marco referencial	8
2.1 Marco Histórico	8
2.1.1 Historia de las empresas familiares a nivel mundial.....	8
2.1.2 Historia a nivel nacional.	10
2.1.3 Historia a nivel local.....	11
2.2 Marco Contextual.....	12
2.3 Marco Conceptual.....	14
2.4 Marco Teórico.....	17
2.4.1 Teoría de las empresas familiares.....	17
2.4.2 Teoría de la Oferta y la Demanda.....	18
2.4.3 Teoría de Sistemas.....	19
2.4.4 Teoría del emprendimiento.....	19
2.5 Marco Legal	20
2.5.1 Constitución Política de Colombia.....	20
2.5.2 Código de comercio.....	20
2.5.3 Decreto 187 de 1975.....	22
Capítulo 3. Diseño metodológico	24
3.1 Tipo de investigación.....	24
3.2 Población.....	25

3.3 Muestra	25
3.4 Técnica e instrumentos de recolección de la información	26
3.5 Análisis de la información	27
Capítulo 4. Presentación de resultados	28
4.1 Características de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, buscando conocer sus características, estructura y organización.	28
4.1.1. Diagnóstico de las características de las empresas familiares desde la dimensión empresa.	32
4.2 Descripción de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión familiar, con el fin de conocer el tipo de dirección, protocolo, sucesión y perspectiva familiar que poseen	34
4.2.1 Diagnóstico de la descripción de las empresas familiares desde la dimensión familiar, con el fin de conocer el tipo de dirección, protocolo, sucesión y perspectiva familiar que poseen.	40
4.3 Identificación de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión propiedad, con el fin de distinguir el patrimonio, sucesión de mando y perfil de propietario.....	43
4.3.1 Diagnóstico de las empresas familiares desde la dimensión propiedad..	47
Capítulo 5. Conclusiones	50
Capítulo 6. Recomendaciones.....	51
Referencias.....	52
Apéndices.....	55

Lista de tablas

Tabla 1. La relación familiar que existe entre los miembros de la empresa, incide en la toma de decisiones de la misma.....	28
Tabla 2. La estructura organizacional actual, reúne las condiciones necesarias para el manejo del negocio.	30
Tabla 3. Los cargos gerenciales por ser una empresa familiar, están ocupados por miembros de la familia.....	31
Tabla 4. Existencia en la empresa de Consejo y Asamblea Familiar para la toma de decisiones	35
Tabla 5. Existencia en la empresa de protocolos familiares para la toma de decisiones.	36
Tabla 6. Existencia en la empresa de algún proceso para realizar la sucesión generacional	37
Tabla 7. Los cambios generacionales han favorecido el crecimiento y mantenimiento de la empresa familiar.....	38
Tabla 8. Perfil académico del propietario de la empresa familiar	43
Tabla 9. Aspectos que deben tenerse en cuenta para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar.....	45
Tabla 10. Local o sitio que ocupa la microempresa.....	46

Lista de figuras

Figura 1. La relación familiar que existe entre los miembros de la empresa, incide en la toma de decisiones de la misma.....	29
Figura 2. La estructura organizacional actual, reúne las condiciones necesarias para el manejo del negocio.	30
Figura 3. Los cargos gerenciales por ser una empresa familiar, están ocupados por miembros de la familia.....	31
Figura 4. Existencia en la empresa Consejo y Asamblea Familiar para la toma de decisiones.....	35
Figura 5. Existencia en la empresa de protocolos familiares para la toma de decisiones.....	37
Figura 6. Existencia en la empresa de algún proceso para realizar la sucesión generacional.	38
Figura 7. Los cambios generacionales han favorecido el crecimiento y mantenimiento de la empresa familiar.....	39
Figura 8. Perfil académico del propietario de la empresa familiar.	44
Figura 9. Aspectos que deben tenerse en cuenta para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar.....	45
Figura 10. Local o sitio que ocupa la microempresa.	46

Introducción

El presente trabajo de investigación denominado Caracterización de las empresas familiares en estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, busca conocer las características de estas empresas y su conformación como empresas familiares.

Para su desarrollo, se contó con el planteamiento de un problema, el cuál ayudó a trazar unos objetivos, los cuales consistieron en determinar las características de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, buscando conocer sus características, estructura y organización; detallar las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión familiar, con el fin de conocer el tipo de dirección, protocolo, sucesión y perspectiva familiar que posee; y finalmente, identificar las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión propiedad, con el fin de distinguir el patrimonio, sucesión de mando y perfil de propietario.

Seguidamente, se elaboró la metodología la cual se basó en un tipo de estudio descriptivo, con enfoque cuantitativo, dirigido a los 198 estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, que cuentan con empresa familiar.

Finalmente se da el debido desarrollo a los objetivos, gracias a la colaboración de los estudiantes que hicieron parte de la población objetivo, se obtuvo la información, concluyendo que las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, se encuentran legalmente constituidas, bien estructuradas organizacionalmente, con una excelente dirección y un perfil del propietario con conocimientos profesionales, que dan seguridad para dirigir una empresa y llevarla a un alto punto de crecimiento.

Capítulo 1. Caracterización de las Empresas familiares en estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad

Francisco de Paula Santander Ocaña.

1.1 Planteamiento del problema

En el año 1803 el economista francés Jean Baptista Say dio a conocer la primera diferenciación entre los términos empresario y capitalista afirmando que “el empresario es el agente que reúne y combina los medios de producción (recursos naturales, recursos humanos y recursos financieros) para constituir un ente productivo, y encuentra en el valor recibido de los productos, la recuperación del capital que emplea, de los gastos en que incurre y de la utilidad que busca. Es el punto de apoyo (píbot) sobre el cual gira todo el negocio. Para ser exitoso debe tener juicio, perseverancia y un conocimiento tan bueno del mundo como del negocio. Debe poseer el arte de la superintendencia y de la administración” (Varela, 2001)

En Colombia la creación de empresa es algo del diario vivir, es decir el emprendimiento y las ideas de negocio se generan por montones, el problema es que, así como se realiza la apertura de muchas empresas, el fracaso de estas también es alto y nuestra región no es ajena a esto, es por eso que se hace necesario que quienes están en la administración de las mismas estén en las capacidades para desempeñar una buena labor.

De las empresas que a diario se crean, muchas de ellas obedecen a empresas familiares, las cuales según Serna y Suárez “son organizaciones económicas consideradas independientemente de su persona jurídica donde su propiedad, control y dirección descansa en un determinado núcleo familiar, con vocación de ser transmitidos a otras generaciones” (Varela, Rodrigo, 2008). En el ámbito social, la importancia de la empresa familiar es algo más que cifras y estadísticas, pues la transmisión del conocimiento, a lo largo del tiempo, la cultura de la familia emprendedora, como fuente de orgullo y la tradición, se constituyen en elementos que motivan a las siguientes generaciones a comprometerse con el negocio de sus antecesores (Sandoval & Guerrero, 2010).

Es por ello que el legado administrativo de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas del alma mater, debe ser afrontado de la mejor manera por los mismos, ante los retos de crecimiento y de supervivencia que exige el mundo empresarial, para lo cual deberán implementar una cultura de innovación, de capacidad de transformación, que les dé la potencialidad de proyectarse, ser competitivas y sostenibles.

De acuerdo a lo anterior, no se ha realizado un estudio que permita identificar aquellos estudiantes de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, que cuentan con empresas familiares, cómo están caracterizadas las mismas, y el rol que desempeña cada uno de ellos, con el propósito de capacitarles para fortalecer competencias emprendedoras y concientizarles de

la importancia que es continuar con ese legado, generando recursos y oportunidades de trabajo en una zona con niveles de desempleo altas.

Además, esto permite a la universidad fomentar una cultura emprendedora en los estudiantes, de tal manera que se dé respuesta a la misión de la universidad, formando profesionales idóneos para el desarrollo empresarial de la región.

1.2 Formulación del problema

¿Cómo están caracterizadas las empresas familiares de los estudiantes en la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña y cuál es su rol dentro de las mismas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Caracterizar las empresas familiares en estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde las dimensiones empresa, familia y propiedad.

1.3.2 Objetivos específicos. Determinar las características de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión empresa, buscando conocer sus características, estructura y organización.

Detallar las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión familiar, con el fin de conocer el tipo de dirección, protocolo, sucesión y perspectiva familiar que posee.

Identificar las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión propiedad, con el fin de distinguir el patrimonio, sucesión de mando y perfil de propietario.

1.4 Justificación

La empresa familiar forma parte fundamental de las estructuras productivas, tanto de las economías industrializadas como en vías de desarrollo; a pesar de carecer de datos rigurosos que permitan corroborarlo, la empresa familiar tiene un papel preponderante en la generación de riqueza nacional. (Abarca, 2015).

Según datos de la Presidencia de la República de Colombia (2004), las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante, Mipymes) se caracterizan por ser unidades empresariales ampliamente generadoras de empleo. En su mayoría son empresas familiares de los estratos 1, 2 y 3; el 85% de los microempresarios son jefes de hogar y sus familias dependen exclusivamente de los ingresos generados por su micro, pequeñas y medianas empresas, lo que conduce a afirmar que Colombia, según estadísticas citadas, tiene una mayoría de empresas Mipymes, de las cuales un alto porcentaje son empresas familiares. En dichos datos también se muestra una tasa de mortalidad en las empresas familiares del 70% en la transición de la primera a la segunda generación, y menos del 10% pasan a la tercera, cifras que son preocupantes por sus efectos adversos en la economía del país; de ahí que las empresas familiares se encuentren en alto riesgo de desaparecer, en razón de que los empresarios no saben ni a quién ni cómo entregar el mando. (Cardona, 2014)

La competencia y la lucha por un espacio en el mercado no limitan las posibilidades de las empresas familiares; por el contrario, representan nuevas oportunidades para los empresarios, por cuanto estas se verán retadas a reconocer sus habilidades, salir de la informalidad y aplicar el protocolo y la sucesión familiar para ser más sólidas y poder enfrentar en el futuro nuevas estrategias.

No se debe desconocer que el estudio de las empresas familiares ha inspirado la escritura de gran número de artículos, y libros, el surgimiento de cátedras y programas de formación, institutos y asociaciones a nivel mundial. En Colombia, por ejemplo, se observa

la circulación de un número importante de libros, de algunos artículos y de un buen número de trabajos de grado que dan cuenta de la pertinencia del tema. Sin embargo, es necesario profundizar aún más en el mundo de las empresas familiares (Román, 2009).

Es así como a lo largo del proceso de formación de nuestra carrera de Administración de Empresas vimos un sinnúmero de materias que alimentaron nuestras bases con relación al emprendimiento y el fomento empresarial, adicionalmente a esto gracias a la gestión de los docentes y administrativos de nuestra facultad, se puede acceder a eventos, talleres, ferias, capacitaciones entre otros, a través de lo cual se nos orientó continuamente a crear, a innovar y también la importancia de mantener; es por eso que a través de la presente investigación se pretende Identificar las características de las empresas familiares vinculadas a estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, el rol del estudiante allí, para diseñar una propuesta de educación empresarial en gestión de empresas familiares que fortalezca las competencias emprendedoras en los mismos.

1.5 Delimitaciones

1.5.1. Delimitación Operativa. Para la recolección de información necesaria para esta investigación, se requiere de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, a quienes se les aplicara el respectivo instrumento de recolección de información, dicha acción se puede ver afectada por la veracidad de la información y el tiempo de los encuestados.

1.5.2. Delimitación Conceptual. Para el desarrollo de la investigación, se utilizarán los siguientes términos: Empresas familiares, relevo generacional, educación empresarial.

1.5.3. Delimitación Geográfica. La investigación se realizará en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

1.5.4. Delimitación Temporal. El tiempo estimado para el desarrollo de la investigación será de ocho (8) semanas.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Historia de las empresas familiares a nivel mundial. En la época del neolítico las familias utilizaban la agricultura como medio de subsistencia, únicamente para su propio autoconsumo (Agustín, 2017). Posteriormente, el desarrollo de las técnicas de cultivo y el uso de ganado en el campo aumentó los frutos de las familias. Esto es lo que las llevó a poder almacenar sus excedentes y a destinar parte de sus ganancias al intercambio.

Es así como, el aumento de las cosechas fue lo que hizo innecesario que todos los miembros de la familia tuvieran que dedicarse al cultivo de la tierra. Por ello, parte de la familia pasó a dedicarse a nuevas ocupaciones como la artesanía o el incipiente comercio, basado en el intercambio. Más adelante se separó definitivamente la función de productor y vendedor.

No obstante, el nacimiento del comercio como se conoce hoy en día no sucedió hasta el año 600 a.C. en Grecia, con la introducción de la moneda. Posteriormente se pasó de los mercados informales al establecimiento de los mercados como lugares consolidados para la actividad comercial. Y desde entonces, muchas familias empresarias han encontrado en el comercio su lugar. (Agustín, 2017)

Ahora bien, se puede decir que las empresas familiares siempre han existido. (R.G. Consultores, 2017) afirma:

Parece sorprendente si tenemos en cuenta que dominan nuestra economía y nuestras sociedades desde hace miles de años en casi todo el mundo. Sin embargo, hasta hace unas cuatro décadas no se había escrito casi nada sobre ellas, y solo recientemente se les empezó a prestar atención como una forma diferenciada de empresa y con un tipo especial de filosofía de gestión. En países asiáticos y europeos, existen empresas familiares con más de mil años, como es el caso del Hotel Hoshi Ryokan, ubicado en Komatsu, Japón, fundado en el año 718 d.C. y está siendo dirigido y administrado actualmente por la generación cuarenta y seis, se encuentra inscrito en el Libro Guinness de los récords mundiales. En América Latina, se puede mencionar a la empresa Hacienda los Lingues, fundada en el año 1575 en San Fernando Chile, dirigida por la décimo quinta generación de la familia. En Honduras encontramos la Casa Bueso, en Santa Rosa de Copán, fundada en 1880 por la familia Bueso Cuellar, que, sobreviviendo todos los obstáculos, han logrado trascender a la sexta generación familiar. (p.1)

En estudio realizado en Durango (México), se obtuvieron resultados los cuales muestran que, de acuerdo a su situación sociodemográfica, “la mayoría son de tamaño micro, con cobertura regional, están constituidas como personas morales (las dos terceras partes), y se encuentran en la industria de la construcción y del comercio. Se destaca que las empresas con presencia internacional son solo el 5 %. Estos datos son consistentes con los

datos estadísticos tanto a nivel mundial como nacional” (González, Castruita, & Mendoza, 2018).

Un dato muy relevante es el perfil de las personas que llevan la dirección en la empresa, siendo éstos primordialmente los hermanos y los hijos de los fundadores. Además, cabe resaltar la presencia de personas externas a la familia trabajando en la empresa. Y llama la atención que solo dos empresas están dirigidas por mujeres. (González, Castruita, & Mendoza, 2018)

2.1.2 Historia a nivel nacional. Las empresas de familia en Colombia, marcan una participación representativa en la economía, pues es reconocido que las empresas o grupos económicos más grandes del país son de propiedad de una sola familia. Ejemplo de ello se tienen al Grupo Santodomingo, Corona, Carvajal o el Grupo Aval. “En este mismo sentido, en un estudio realizado por la Superintendencia de Sociedades, sobre la influencia de este tipo de empresas en la economía colombiana, se muestra con cifras que en Colombia el 68% de las empresas registradas en las cámaras de comercio, son de propiedad de una misma familia (Martínez, 2004).

De otra parte, la Ley 58 de 1931, por la cual se creó la Superintendencia de Sociedades Anónimas, fue también la primera norma que mencionó a la empresa de familia, mostrándola como la sociedad anónima de familia.

De esta manera, se refleja la importancia de las empresas familiares en Colombia, las cuales representan en gran parte las sociedades de cada sector de la economía en el país. “Así, por ejemplo, la participación de dichas sociedades se encuentra por encima del 55% con respecto de las demás sociedades, en los sectores de la industria, actividades inmobiliarias y empresariales, comercio, pesca, explotación minera” (Martínez, 2004). Lo anterior muestra la importancia de la mano de obra y refleja que una buena cantidad de empleo nacional, proviene de las empresas familiares.

2.1.3 Historia a nivel local. Remontarse con precisión los inicios de las empresas familiares en la ciudad Ocaña, Norte de Santander, resulta complejo, toda vez que no existe un referente que relate el surgimiento de las mismas y la evolución del espíritu emprendedor por parte de estos grupos en el municipio, no obstante, se puede observar que en la ciudad como en muchas regiones del país, existen muchas Mipymes que han sido creadas de tiempo atrás, por grupos familiares y que hasta la presente aún permanecen en actividad.

Las empresas de confecciones, son entre otras, las que, en su mayoría, han sido conformadas por familias y dentro de ellas sus empleados mantienen su casta. De igual forma, se encuentran algunos restaurantes, empresas como la Droguería X, la cual ha venido de generación en generación, manteniendo su unidad familiar.

Aunque no se tenga a exactitud una fecha de inicio de estas empresas familiares en Ocaña, si se puede decir que éstas vienen desde muchos años atrás, que la ciudad no es

ajena a la creación de éstas y que, así mismo, día tras día seguirán creándose las mismas, muchas de ellas debido a la falta de oferta laboral en la región.

2.2 Marco Contextual

La ciudad de Ocaña fue fundada el 14 de diciembre de 1570, por el capitán Francisco Fernández de Contreras, como parte del tercer proyecto poblador del oriente, patrocinado por la Audiencia y el Cabildo de Pamplona. La fundación tuvo por objeto la búsqueda de una vía que comunicara el núcleo urbano de Pamplona con el mar Caribe y el interior del Nuevo Reino. (Páez García, 2009)

Debido a la localización geográfica del poblamiento, la Audiencia de Santafé, presidida por Andrés Díaz Venero de Leiva, determinó que la naciente villa quedara bajo la jurisdicción de la Provincia de Santa Marta, siendo gobernador de ésta, don Pedro Fernández del Busto. El nombre de Ocaña le fue puesto al nuevo poblamiento, como homenaje a Fernández del Busto, natural de Ocaña, en España. Los pueblos prehispánicos que habitaron la región, fueron los denominados tradicionalmente como Hacaritamas y la llamada Cultura Mosquito o Bajomagdalenense, esta última de filiación caribe, según las investigaciones hasta ahora realizadas. Su nombre en lengua nativa, fue el de Argutacaca, según lo registran documentos del siglo XVI. (Páez García, 2009).

En 1575, Ocaña obtiene el título de ciudad, como consta en los documentos oficiales de la época. A finales del siglo XVI, una vez sometidas las tribus de la zona, se inician las

colonizaciones, cuya área de influencia corresponde a lo que es hoy la Provincia de Ocaña y algunas poblaciones del sur del Cesar y de Bolívar. Durante la Colonia, Ocaña perteneció como cantón a la Provincia de Santa Marta; luego, cantón de Mompo; después, departamento, y el 29 de mayo de 1849 (Ley 64), Provincia, integrada por los distritos parroquiales de Ocaña, Río de Oro, Convención, Loma de Indígenas, San Antonio, Brotaré, Teurama, La Cruz, Aspásica, la Palma, Pueblo Nuevo, Buenavista, Los Angeles, Loma de Corredor, Aguachica, Puerto Nacional, Simaña, San Bernardo, Badillo y Tamalameque.

De igual forma, (Páez García, 2009) afirma:

En el transcurso de la guerra de Independencia, la zona de Ocaña cobra singular importancia estratégica. Aquí Bolívar (1813), quien denominó la ciudad «brava y libre», consolidó sus fuerzas para la Campaña Admirable con tropas momposinas y de la región. En 1815, Santander hace su entrada a Ocaña recibiendo allí el nombramiento de Comandante General de las tropas de reconquista del norte. Entre los mártires ocañeros de la Independencia, se destaca don Miguel Pacheco y doña Agustina Ferro, fusilada por la guerrilla realista de Los Colorados, el 20 de enero de 1820. El 9 de abril de 1828, se reunió en el templo de San Francisco (monumento nacional desde 1937), la Convención constituyente cuyo propósito era el de reformar la Carta expedida en Cúcuta en 1821. En dicha Convención, se enfrentaron las fracciones santanderista y boliviana, produciendo como resultado la dictadura de Bolívar, el atentado contra su vida y, finalmente, la disolución de la Gran Colombia. (p.3)

A partir de 1963, se inicia la transformación urbana de la ciudad a raíz de invasiones que modifican el esquema ortogonal inicial, dando como resultado la ciudad que vemos hoy, mezcla de arquitectura colonial, republicana y moderna. (Páez García, 2009)

2.3 Marco Conceptual

La investigación se enmarca en las empresas familiares. Por lo tanto, los conceptos que se relacionan a continuación, contienen la información sobre los diferentes términos relacionados con el tema.

Para iniciar, se tiene en cuenta el tema principal como lo son las empresas familiares, para lo cual se puede decir que existen actualmente un buen número de organizaciones familiares en el mundo, a nivel nacional y local, puesto que las familias día a día han ido buscando una mejor manera para sobrevivir. En tal sentido, según Martínez (1984) y citado por (Alburquerque, Lozano, & Ramirez, 2014), expone que empresa familiar es “tanto al gran emporio industrial o comercial cuyo capital sólo pertenece a un solo grupo familiar, como a la modesta unidad económica en la que trabajan los miembros de una familia con unos pocos empleados ajenos a la misma”. (p. 3)

De otra manera, en cuanto a las ventajas este tipo de empresas cuenta con la facilidad para alcanzar el éxito personal y económico y esto se da principalmente, por ser negocios en los que prima la idiosincrasia, es decir, que el hecho de que todos sus colaboradores sean familiares hay una mayor flexibilidad, en cuanto a horarios y forma de hacer las

actividades, sumando a esto, la forma en que se lograr alcanzar las metas propuestas, gracias a la unión existente.

Mientras tanto, Ginebra (2001) define la empresa familiar de acuerdo con las siguientes características:

La empresa familiar es un modo de emprender o de invertir sin el cual no se explicaría gran parte de las empresas exitosas de Occidente.

Las empresas familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción emprendedora que conlleva ha significado una oportunidad de ascenso social para muchas personas.

Las empresas familiares son un motor de impulso técnico, pues sus plazos (en todos los aspectos) no son los mismos que los de otras empresas, lo que permite medir los efectos de la innovación de manera más justa. (Albuquerque, Lozano, & Ramirez, 2014)

Teniendo en cuenta lo anterior, es preciso decir, que hay un gran número de empresas en el sector comercial, que son conformadas y dirigidas por familias, o en su defecto son ellas quienes inspiran y motivan a los dueños a que cada día se mejore, del mismo modo, es de anotar que dentro de la economía nacional este sector de la economía se enfatiza principalmente a todas aquellas actividades de compra y venta de bienes y/o servicios, el cual se caracteriza por ser uno de los sectores más diversos en cuanto a tamaño, niveles de

producción, niveles de ventas, entre otros indicadores, ya que es un sector que se haya dividido en dos partes comercio mayorista y comercio minorista (Gestor Energético, 2014)

En cuanto al relevo generacional, éste tiene mucha relación con las empresas familiares. Según Nordqvist et al. (2015), el relevo generacional ocurre desde la perspectiva de un proceso de emprendimiento cuando las razones de la salida del predecesor (el que es relevado) como las razones de entrada del sucesor (el que releva) están asociadas a la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios. En el caso del primero, cuando emprende otro negocio desde cero; pero en el caso del segundo, cuando continúa de manera creativa el negocio haciéndose dueño, añadiendo capital y recursos de tal manera que tengan impactos en los procesos y los resultados del negocio (Nordqvist, Wennberg, Bau, & Hellerstedt, 2015).

De otra manera, uno de los conceptos que también hacen parte del estudio de una manera relevante, es la educación empresarial, la cual se encarga de preparar a las personas para ser personas responsables y emprendedoras. “Ayuda a las personas a desarrollar las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para alcanzar los objetivos que se establecen para sí mismos. La evidencia también muestra que las personas con educación empresarial encuentran con mayor facilidad trabajo” (Redazione, 2015).

Las jóvenes con educación empresarial son más propensas a crear sus propias empresas. De ahí la importancia de este estudio realizado por estudiantes de administración de empresas, enfocado en las empresas familiares. Según Redazione (2015), hasta un 20%

de los estudiantes que participan en un programa de miniempresa en la escuela secundaria posteriormente dan inicio a su propia empresa. Eso es hasta cinco veces más alta que en la población general. Las empresas iniciadas por estos estudiantes también son más ambiciosos.

2.4 Marco Teórico

2.4.1 Teoría de las empresas familiares. A pesar de que pueden identificarse trabajos iniciales hacia mediados del siglo pasado, es en la década de los 80 que el estudio de la temática se intensifica con Schein (1983), Dyer (1988) y Handler (1989), en Soto Maciel, (2013).

No obstante, en la actualidad, la noción de empresa familiar carece aún de consenso a pesar de la preferencia de los investigadores por retomar el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), donde condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. De acuerdo con Croutsche y Ganidis (2008), esta heterogeneidad conceptual se relaciona, principalmente, con la dificultad para fijar los límites fronterizos entre el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa (Soto Maciel, 2013)

De otra manera, Ginebra (1997) considera como empresa familiar solo aquellas en que el padre mantiene vida activa al lado de los hijos o que el mando lo tienen todavía los hermanos; en este caso las empresas de primos denominadas también de tercera generación

ya no mantienen tales características básicas que afectan los procesos de invertir, de dirigir o de emprender.

Las empresas de familia constituyen la confluencia de dos realidades distintas, de fines propios y también de naturaleza diferente y características igualmente particulares. Por lo tanto, se puede decir que las empresas de familia son una forma particular de emprender y dirigir empresas, por cuanto la confluencia en ellas de dos sistemas sociales diferentes confiere a estas instituciones una serie de notas específicas, tanto en su dirección, como en los modos y caminos que aseguran su continuidad. (Ramírez & Macías, 2012)

Shanker y Astrachan (1996) señalan que lo importante no es si una empresa es o no de familia, sino el grado y la forma en que una familia está comprometida e influye en ella. Así mismo, sugieren que una empresa es más familiar, o que una familia está más implicada en una empresa cuando al menos un miembro de dicha familia forma parte del equipo directivo y cuando trabajan en la empresa varias generaciones familiares.

2.4.2 Teoría de la Oferta y la Demanda. En lo que respecta a la teoría de la oferta y la demanda, como lo expresa (ActiBva, 2008), describe, la actividad que se realiza en el mercado de acuerdo a lo que realizan los consumidores y productores, en lo que tiene que ver con el precio de lo que se vende. Según el autor, el precio debe establecerse en función de la solicitud por los consumidores y la cantidad provista por los productores, lo cual dará un punto de equilibrio en el que el cliente obtendrá el producto de acuerdo al precio que la empresa lo provea.

2.4.3 Teoría de Sistemas. La teoría de sistemas crea inquietud por la edificación de modelos abiertos más o menos definidos y que trabajan de igual manera con el ambiente. “Los subsistemas que forman una organización son interconectados e interrelacionados, mientras que el supra sistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización como un sistema” (Ibarra, 2000).

2.4.4 Teoría del emprendimiento. El término “entrepreneurship” se deriva de “entrepreneur” que es una palabra de origen francés que significa pionero. La principal connotación es alguien que emprende una acción nueva e incierta en sus resultados. Este término se aplica a las acciones de una persona que inicia una nueva empresa, dado que esta conducta está asociada a la incertidumbre y el riesgo, tanto como a la innovación y creación de empresas, además, del correspondiente impacto en el desarrollo económico en la región donde esto ocurre. A pesar de que es un término que no es nuevo y es de amplia utilización, aún no existe una definición ampliamente aceptada (Shane y Venkataraman, 2000). Una posible causa de la falta de consenso al definir el emprendimiento es la naturaleza multidimensional y compleja del emprendimiento, en donde cada definición describe una o algunas de las múltiples dimensiones del fenómeno (Gartner, 1985).

Esto ha conducido a que se tengan perspectivas desde diferentes áreas del conocimiento, tales como la economía, la sociología, y la psicología, entre otras (Audretsch, 2002); otra posibilidad es que se cuenta con un período corto de tiempo de esta área de investigación, limitada a unas cuantas décadas (Rothaermel, Agung, y Jiang, 2007) y finalmente, se podría atribuir las diferentes definiciones a la utilización de diversos

niveles de análisis, ya que se presentan a nivel individual, de empresa y a nivel regional y global de la economía. No obstante, es importante destacar la existencia de algunas definiciones que son ampliamente reconocidas y que han tenido impacto en el estudio del emprendimiento.

2.5 Marco Legal

2.5.1 Constitución Política de Colombia. La Constitución Política de Colombia, en el título II de los derechos, las garantías, y los deberes Capítulo I de los derechos fundamentales consagra en su artículo 14 (Toda persona tiene derecho al reconocimiento de su personalidad jurídica). (República de Colombia, 2010)

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad. (República de Colombia, 2010)

2.5.2 Código de comercio. Artículo 10. Comerciantes – concepto – calidad. Son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere, aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.

Artículo 14. <Personas inhábiles para ejercer el comercio>. Son inhábiles para ejercer el comercio, directamente o por interpuesta persona:

1) Los comerciantes declarados en quiebra, mientras no obtengan su rehabilitación;
– El Título II del Libro Sexto del Código de Comercio, que trata del concepto de quiebra, fue derogado expresa e íntegramente por el artículo 242 de la Ley 222 de 1995, publicada en el Diario Oficial No. 42.156 del 20 de diciembre de 1995.

El Capítulo III del Título II, Régimen de Procesos Concursales, de la Ley 222 de 1995, introduce el “trámite de liquidación obligatoria”, artículos 149 a 208.

2) Los funcionarios de entidades oficiales y semioficiales respecto de actividades mercantiles que tengan relación con sus funciones, y

3) Las demás personas a quienes por ley o sentencia judicial se prohíba el ejercicio de actividades mercantiles.

Si el comercio o determinada actividad mercantil se ejerciere por persona inhábil, ésta será sancionada con multas sucesivas hasta de cincuenta mil pesos que impondrá el juez civil del circuito del domicilio del infractor, de oficio o a solicitud de cualquiera persona, sin perjuicio de las penas establecidas por normas especiales.

Artículo 102. Validez de sociedades familiares-aporte de bienes. Será válida la sociedad entre padres e hijos o entre cónyuges, aunque unos y otros sean los únicos asociados. Los cónyuges, conjunta o separadamente, podrán aportar toda clase de bienes a la sociedad que formen entre sí o con otras personas. (Código de Comercio, 2013)

Artículo 435. Prohibición en las juntas directivas de mayorías conformadas por personas por parentesco-excepciones

No podrá haber en las juntas directivas una mayoría cualquiera formada con personas ligadas entre sí por matrimonio, o por parentesco dentro del tercer grado de consanguinidad o segundo de afinidad, o primero civil, excepto en las sociedades reconocidas como de familia. Si se eligiere una junta contrariando esta disposición, no podrá actuar y continuará ejerciendo sus funciones la junta anterior, que convocará inmediatamente a la asamblea para nueva elección.

Carecerán de toda eficacia las decisiones adoptadas por la junta con el voto de una mayoría que contraviniera lo dispuesto en este artículo. (Leyes, 2017)

2.5.3 Decreto 187 de 1975. Por medio del cual se dictan disposiciones reglamentarias en materia de impuestos sobre la renta y complementarios.

Artículo 6°. Se considera de familia la sociedad que esté controlada económica, financiera o administrativamente por personas ligadas entre sí por matrimonio o por parentesco hasta el segundo grado de consanguinidad o único civil. (Minjusticia, 1975).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

El trabajo de investigación tiene un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo, con el que se conocen los ambientes, prácticas y cualidades que se encuentran en las distintas acciones de las personas objeto de estudio. “Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones existentes entre dos o más variables” (Van Dalen & Meyer, 2011).

De otra manera (Van Dalen & Meyer, 2011), afirma:

Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o una teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

A través de la presente investigación, se lleva a cabo el desarrollo de métodos cuantitativos que permiten adquirir conocimiento del tema de investigación en cuanto a las empresas familiares en estudiantes de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

3.2 Población

La población objeto de estudio tenida en cuenta en el proyecto, estuvo conformada por los 1.468 estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, (UFPSO, 2019).

3.3 Muestra

Teniendo en cuenta que la población objeto de estudio, la cual se relaciona con los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, es demasiado numerosa, se consideró la aplicación de la siguiente fórmula, para poder establecer el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{(Z)^2 * N * p * q}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Muestra

N = Población dada en el estudio = 1.468

Z = Indicador de Confianza = 95% = 1,96

p = Proporción de aceptación = 50% = 0,5

q = Proporción de rechazo = 50% = 0,5

E = Error poblacional dispuesto a asumir 6% = 0,06

$$n = \frac{(1,96)^2 (1.468) * (0,5) (0,5)}{(0,06)^2 (1.468-1) + (1,96)^2 (0,5)*(0,5)}$$

$$n = \frac{(5.639,4688) * (0,25)}{0,0036 (1.467) + (3,8416) (0,25)}$$

$$n = \frac{1.409,8672}{5,2812 + 0,9604}$$

$$n = 1.409,8672$$

$$6,2416$$

$$n = 226 \text{ Estudiantes.}$$

Se calculó una muestra estadística de 226 estudiantes, de los cuales se encontró que un total de 198 estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas cuentan realmente con empresas familiares, esto determinó una muestra real de 198 estudiantes a los cuales se les aplicó la respectiva encuesta.

3.4 Técnica e instrumentos de recolección de la información

Con el fin de recolectar la información se utilizó la encuesta que fue dirigida a los estudiantes de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad

Francisco de Paula Santander Ocaña, (apéndice A), y como instrumento el cuestionario, con el fin de conocer aspectos relacionados con las empresas familiares.

3.5 Análisis de la información

La información recolectada a través del instrumento, fue analizada de manera cuantitativa a través de tablas y gráficas, obteniendo así datos numéricos. De igual manera, se realizó un análisis cualitativo.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Características de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, buscando conocer sus características, estructura y organización.

Para (Neubauer & Lank, 2015), “las empresas familiares son los elementos más efectivos en el desarrollo económico, generando puesto de trabajo”. De igual manera, este tipo de negocios proyectan “seguridad, oportunidad y progreso a los participantes activos y pasivos del proyecto familiar, a la comunidad y a su estructura económica” (Basco, 2016).

Con el fin de determinar las características de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, se indagó por medio del instrumento, en este caso la encuesta, la cual mostró resultados que ayudaron a conocer algunos aspectos como su estructura y la organización de las mismas.

Tabla 1. La relación familiar que existe entre los miembros de la empresa, incide en la toma de decisiones de la misma

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	192	97
No	6	3
Total	198	100%

Nota. La tabla muestra información recolectada en la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

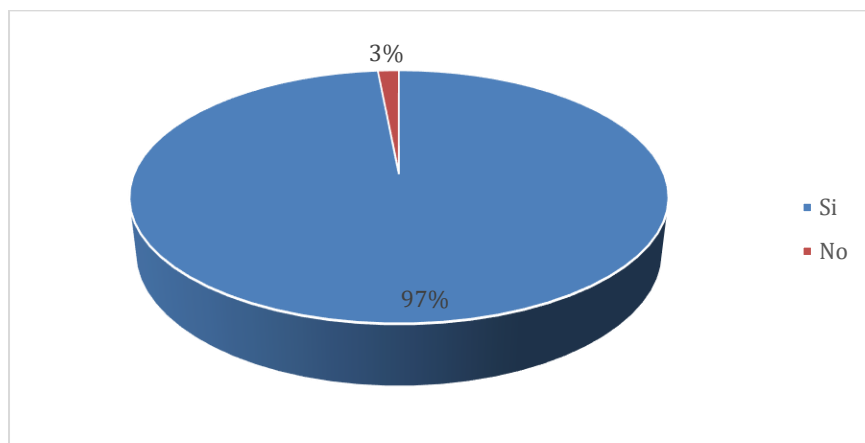


Figura 1. La relación familiar que existe entre los miembros de la empresa, incide en la toma de decisiones de la misma.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

La toma de decisiones en una empresa es uno de las principales funciones de quienes dirigen la misma, toda vez que, si en ella se planifica bien, se alcanzarán los objetivos planteados con anticipación.

Según el 97% de encuestados, la relación familiar existente entre quienes hacen parte de la empresa, incide totalmente en la toma de decisiones que haya en la misma. Para el 3% restante, dicha relación no incide en esta planificación.

Tabla 2. La estructura organizacional actual, reúne las condiciones necesarias para el manejo del negocio.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	107	54
No	91	46
Total	198	100%

Nota. La tabla muestra información recolectada en la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña. Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

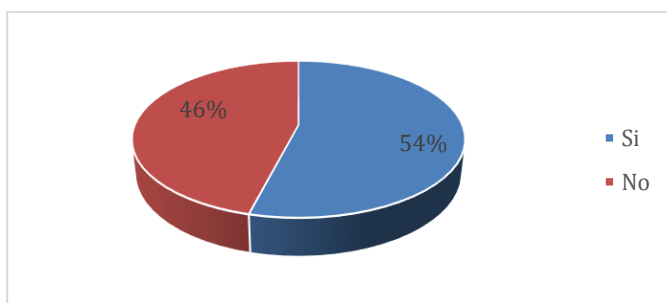


Figura 2. La estructura organizacional actual, reúne las condiciones necesarias para el manejo del negocio.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

La estructura organizacional es esencial en toda empresa, toda vez que en ella se define su autoridad, jerarquía y organigrama, entre otras. Según los encuestados, el 54% opina que en sus empresas familiares la estructura organizacional sí reúne las condiciones necesarias para el manejo del negocio, está bien constituida en cuanto a ello se trata. Por el

contrario, el 46% restante no cuentan con una organización establecida, y quienes la tienen, no se encuentra completamente estructurada.

Tabla 3. Los cargos gerenciales por ser una empresa familiar, están ocupados por miembros de la familia

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	185	93
No	13	7
Total	198	100%

Nota. La tabla muestra información recolectada en la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

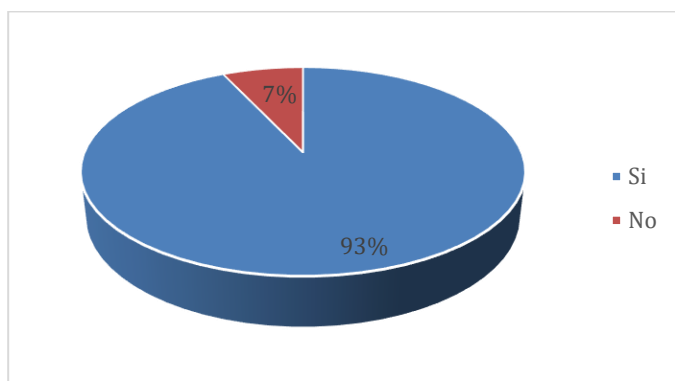


Figura 3. Los cargos gerenciales por ser una empresa familiar, están ocupados por miembros de la familia.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

La empresa familiar, como su nombre lo indica, debe ser familiar y así lo comenta el 93% de encuestados, quienes opinan que su empresa los cargos gerenciales sí están conformados por sus miembros.

El otro 7% restante opina que no necesariamente los cargos en este tipo de empresas, deben estar conformados por familiares.

4.1.1. Diagnóstico de las características de las empresas familiares desde la dimensión empresa. Como se dio a conocer mediante la encuesta, en las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, el 88% se encuentran legalmente constituidas y conformadas por un grupo de trabajo de no más de seis personas que son quienes se encuentran laborando entre sus áreas administrativa y productiva.

La forma democrática de la **toma de decisiones** permite el crecimiento del negocio, pero también la unión de la familia. En la empresa familiar, las decisiones se toman generalmente mediante un consenso en una reunión o junta de manera periódica, donde la iniciativa y el liderazgo los lleva alguno de los cónyuges. En la empresa familiar, la toma de decisiones de manera democrática permite que las decisiones sean más eficientes y efectivas, y llevan a un clima organizacional y familiar armonioso. (López & López, 2015)

Dentro de las características encontradas en el estudio, se tiene que, en este tipo de empresas, la relación entre los miembros incide mucho en la toma de decisiones de éstas. Esto quiere decir, que una empresa que cuente con un ambiente laboral excelente, será una

empresa con una ventaja en la planificación de sus metas y tendrá muchas expectativas a futuro.

Otro de los aspectos encontrados en este tipo de empresas familiares, es su **estructura organizacional**. Para Henri Fayol, citado por (Valdés, 2010) en su teoría denominada Funcional, “la mejor forma de organización está basada en una distribución de funciones, que se subdividen en subfunciones y procedimientos, los cuales a su vez son desarrollados por uno o más puestos”. De acuerdo al estudio de campo realizado, estos negocios se encuentran estructurados organizacionalmente, aunque se esperaba que existiera una mejor conformación de ellas, toda vez que no es un gran porcentaje el que se encontró que cumple con ello. Aun así, se vio el interés de que sus empresas se estructuren y como estudiantes del área administrativa, están de acuerdo en organizarlas como una empresa, ya que ellos mismos comentan que son empresas familiares de la cual viven sus integrantes, siendo éste el medio económico por el cual reciben su sustento.

Otra característica relevante en estas empresas familiares, tiene que ver con los **cargos gerenciales**. En este punto vale la pena referir a (Shanker & Astrachan, 1996), quienes mencionan que en la empresa lo importante es el compromiso que la familia tiene y su influencia en ella. Además, comentan que “una empresa es más familiar, o que una familia está más implicada en una empresa cuando al menos un miembro de dicha familia forma parte del equipo directivo y cuando trabajan en la empresa varias generaciones familiares”.

De lo anterior se tiene que las empresas familiares objeto de este estudio, si se encuentran a razón de la teoría, ya que en su mayoría opinan que en sus organizaciones los puestos gerenciales si están ocupados por miembros de la familia, lo que indica confianza, compromiso y es el mejor dirigente para llevar al equipo de la mano, toda vez que esta empresa es de todos y para todos.

4.2 Descripción de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión familiar, con el fin de conocer el tipo de dirección, protocolo, sucesión y perspectiva familiar que poseen

La competitividad y la disputa por un lugar en el mercado, no es excusa para la imposibilidad de empresas familiares; por el contrario, “representan nuevas oportunidades para los empresarios, por cuanto éstas se verán retadas a reconocer sus habilidades, salir de la informalidad y aplicar el protocolo y la sucesión familiar para ser más sólidas y poder enfrentar en el futuro nuevas estrategias” (Arenas & Rico, 2015).

Para detallar las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde una dimensión familiar, se tuvo en cuenta su conformación en cuanto a dirección, el protocolo, sucesión y perspectiva familiar.

Tabla 4. Existencia en la empresa de Consejo y Asamblea Familiar para la toma de decisiones

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	42	21
No	156	79
Total	198	100%

Nota. La tabla muestra información recolectada en la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

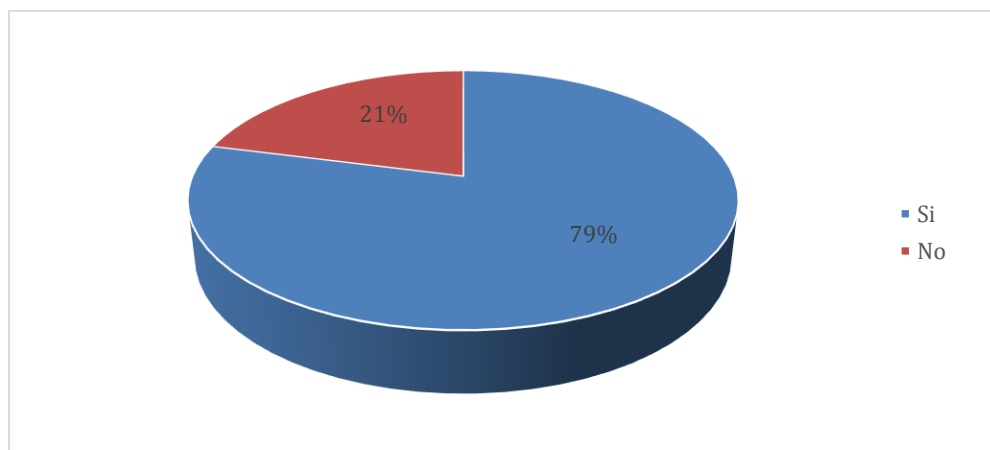


Figura 4. Existencia en la empresa Consejo y Asamblea Familiar para la toma de decisiones.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

En la mayoría de las empresas familiares de las cuales hacen parte los estudiantes que fueron encuestados en la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, el 79% comenta que no existe consejo y asamblea familiar para la toma de decisiones. Para ello, solo se

realiza un consenso, el cual en ocasiones se determina por quien la dirige o su esposa o quien se encuentre en el momento en el que exista la necesidad de tomar ese tipo de decisiones.

Tan solo el 21% de los encuestados comentan que en sus empresas si existe consejo y asamblea familiar para la toma de decisiones, además de ser citados previamente para ello.

Tabla 5. Existencia en la empresa de protocolos familiares para la toma de decisiones.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	95	48
No	103	52
Total	198	100%

Nota. La tabla muestra información recolectada en la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

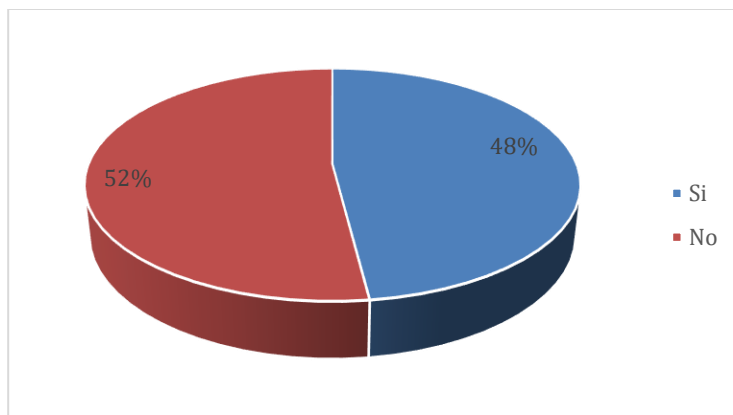


Figura 5. Existencia en la empresa de protocolos familiares para la toma de decisiones.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

El 52% de los encuestados comentan que dentro de sus empresas familiares no existen protocolos para la toma de decisiones. Un 48% opina que, si se tienen éstos en sus negocios, y los mismos se hacen cuando exista una necesidad de compra o venta del producto que se produce o distribuye por ellos.

Tabla 6. Existencia en la empresa de algún proceso para realizar la sucesión generacional

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	9
No	181	91
Total	198	100%

Nota. La tabla muestra información recolectada en la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

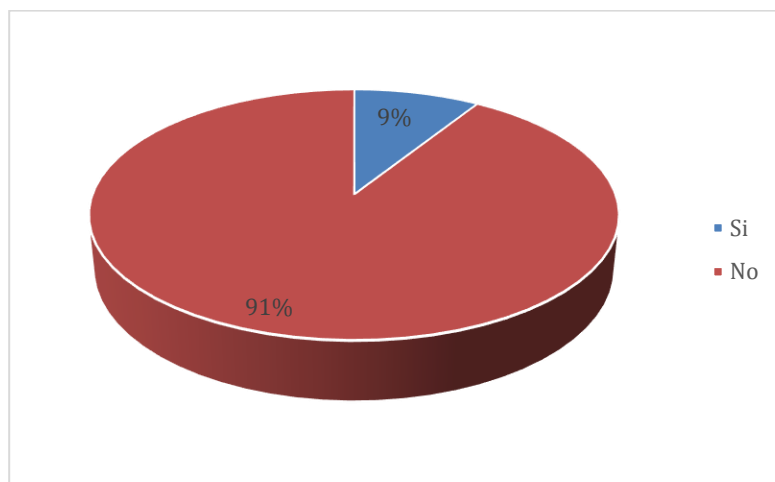


Figura 6. Existencia en la empresa de algún proceso para realizar la sucesión generacional.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

En las empresas familiares, según los encuestados, opina el 91% que no existe proceso alguno para realizar sucesión generacional. Algunos dicen que, porque han sido los creadores de la misma, otros opinan que sus empresas han ido de generación en generación sin ningún recurso notarial ni sucesión que así lo distinga. Tan solo el 9% opina que si se realiza dicha sucesión en sus empresas.

Tabla 7. Los cambios generacionales han favorecido el crecimiento y mantenimiento de la empresa familiar

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Si	103	52
No	95	48
Total	198	100%

Nota. La tabla muestra información recolectada en la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

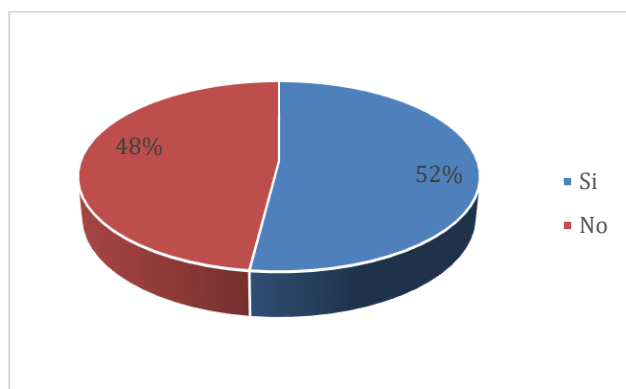


Figura 7. Los cambios generacionales han favorecido el crecimiento y mantenimiento de la empresa familiar.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

En cuanto al favorecimiento en los cambios generacionales, para el 52% sus empresas sí han tenido cambios en cuanto a crecimiento y mantenimiento de la empresa familiar, la cual se ha mantenido en el mercado, llevando productos de calidad y algunos innovadores.

El 48% restante opina que dichos cambios generacionales, no han favorecido sus empresas, ya que han llegado al punto de pensar en cerrar o buscar alianzas para no tener que acabar con ellas.

4.2.1 Diagnóstico de la descripción de las empresas familiares desde la dimensión familiar, con el fin de conocer el tipo de dirección, protocolo, sucesión y perspectiva familiar que poseen. Las empresas familiares objeto de este estudio, no cuentan con asamblea o consejo que facilite la toma de decisiones en ella.

Este tipo de empresa es la reconocida por Gallo (1995), como de trabajo familiar, siendo “aquella en la que los propietarios tienen la voluntad de seguir unidos en la propiedad y se promueve que los familiares trabajen en ella, aunque sin coartar la libertad para que elijan su futuro profesional. Por tanto, cualquier miembro de la familia que lo desee puede incorporarse al negocio, sea cual sea su formación, y ocupar cargos de distinto nivel de responsabilidad, desde ser un trabajador más a ser un directivo o participar en los órganos de gobierno. Es conveniente plantearse qué aporta cada miembro de la familia como trabajador” (Gallo, 1995).

De otra manera, en cuanto a los **protocolos familiares**, según lo expuesto por Sánchez-Crespo y Sánchez (2002) comenta que es “un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma empresa, que regula la organización y gestión de la misma, así como las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones familiares”.

En el caso de las empresas objeto de estudio, en general no se cuenta con un tipo de protocolo que haya sido firmado desde el inicio de la misma, algunos opinan que sí

realizan, pero solo en el momento en que se realice un negocio de compra o venta del producto que se produce o distribuye por ellos. Hay que destacar que la inexistencia de ello podría traer consecuencias en las empresas, como conflictos familiares. De igual forma, el contar con un protocolo ayuda a regular las relaciones profesionales y económicas entre la familia y la empresa. Los protocolos en la empresa de familia, se convierten en un acuerdo el cual puede dar continuidad a través de las siguientes generaciones que estén a cargo de la empresa familiar.

En las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, no existe proceso para la realización de una **sucesión generacional**. Cabe destacar lo dicho por Aronoff (2003), quien comenta que ésta es una "transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. En este proceso de planeación y administración de toda una vida, abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones".

La no existencia de una sucesión generacional, puede traer problemas a las empresas familiares, toda vez que dicha sucesión también debería ser planificada como cualquier otra herramienta de la organización. La inexistencia de ello, acarrearía problemas, como lo dice (Belausteguigoitia, 2007), quien comenta que:

“Con relación a la familia, la sucesión se puede convertir en un gran problema, iniciando con la persona que deja su rol de liderazgo. En cuanto a la empresa, el director

o gerente será reemplazado, lo que generará gran desconcierto sobre el futuro de la empresa entre los miembros de la familia y los empleados pertenecientes a la empresa. Con el cambio de liderazgo, grandes transformaciones se pueden presentar en la empresa; una muy significativa es la de la cultura de la empresa. Y, finalmente, en cuanto a la propiedad, debe ser configurada de nuevo para que los sucesores puedan intervenir”.

En cuanto a las **perspectivas en las empresas familiares**, cabe mencionar lo dicho por Freeman (1982) en cuanto a la innovación, la cual la define como “la utilización de conocimiento nuevo para ofrecer un nuevo producto o servicio que desean los clientes”. Lo anterior hace referencia a que el hombre debe utilizar todo su conocimiento para generar ideas innovadoras acordes con lo que necesitan los usuarios. Es decir, la innovación es igual a invención + comercialización. (Freeman, 1982). De acuerdo a lo anterior, y a los resultados arrojados en el análisis de las encuestas, las empresas familiares de la investigación se encuentran en la búsqueda de un cambio generacional, lo que ha conllevado al crecimiento y mantenimiento de las mismas en el mercado. Esto mediante la innovación y la elaboración de productos de calidad, acompañados de una excelente atención y sentido de pertenencia por su empresa.

4.3 Identificación de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión propiedad, con el fin de distinguir el patrimonio, sucesión de mando y perfil de propietario

Otro de los factores influyentes en las empresas familiares es la dimensión propiedad, donde se encuentran aspecto como patrimonio, sucesión de mando y perfil de propietario; para el análisis de estas temáticas se tuvo en cuenta los ítems 8, 9 y 10 de la encuesta dirigida a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Tabla 8. Perfil académico del propietario de la empresa familiar

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	23	12
Secundaria	65	33
Universitario	68	34
Posgrado	10	5
Otro	32	16
Total	198	100%

Nota. La tabla muestra información recolectada en la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

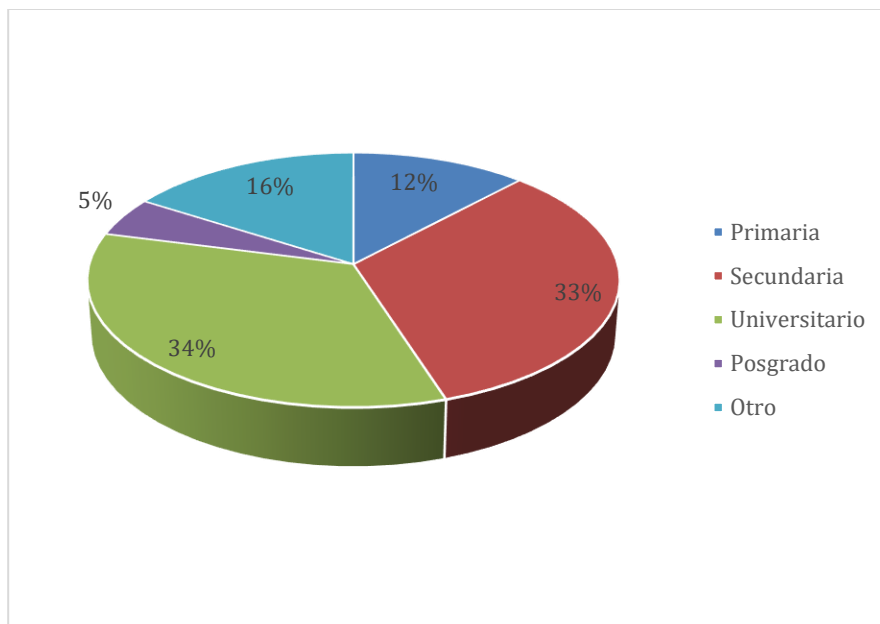


Figura 8. Perfil académico del propietario de la empresa familiar.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

El perfil académico del propietario de la empresa familiar es diverso. Según los encuestados, el 34% se encuentran en un nivel universitario, un 33% cuenta con estudios secundarios.

El 16% se encuentra en el ítem otro, indicando algunos que se encuentran en formación profesional, ya que de los encuestados algunos de ellos son los propietarios de las empresas y otros no han asistido a una escuela. Un 12% cuenta con estudios primarios y el 5% restante ha alcanzado niveles de posgrado.

Tabla 9. Aspectos que deben tenerse en cuenta para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar.

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Conocimiento y preparación académica	55	28
Cambio generacional	13	6
Experiencia	68	34
Madurez emocional	9	5
Comunicación	16	8
Organización	23	12
Actitud	14	7
Total	198	100%

Nota. La tabla muestra información recolectada en la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

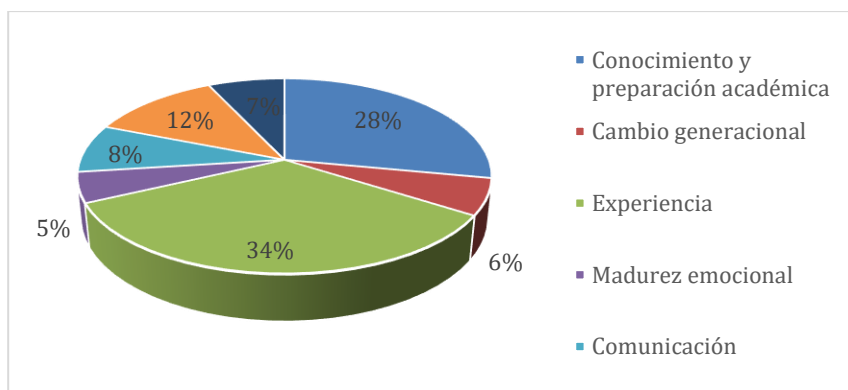


Figura 9. Aspectos que deben tenerse en cuenta para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

Para la población que hizo parte del estudio, los aspectos que deben tenerse en cuenta para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar son diversos, en su orden de importancia se encuentran: 34% la experiencia, 28% conocimiento y preparación académica, 12% organización, 8% comunicación, 7% actitud y 6% cambio generacional, siendo éstos los más relevantes, sin dejar de lado la madurez emocional en un 5%.

Tabla 10. Local o sitio que ocupa la microempresa

Ítem	Frecuencia	Porcentaje
Propio	129	65
Arrendado	69	35
Prestado	0	0
Total	198	100%

Nota. La tabla muestra información recolectada en la encuesta realizada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

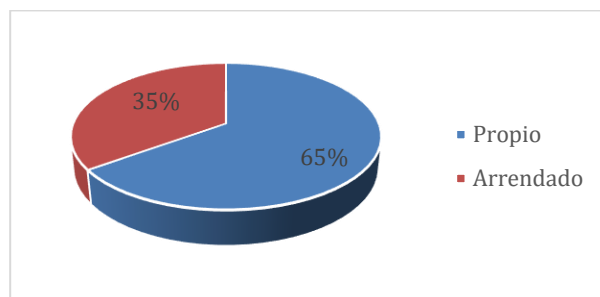


Figura 10. Local o sitio que ocupa la microempresa.

Fuente: Resultado de la encuesta aplicada a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas que cuentan con empresas familiares.

Para tener conocimiento acerca del patrimonio o bienes existentes en las empresas familiares, se tuvo en cuenta el local o sitio que ocupa la microempresa, la cual favorablemente se tiene que en su mayoría con un 65% es propio, agregando que ésta desarrolla sus actividades en su casa, en la cual se ha habilitado un espacio para ello (garaje ó sala), otros cuentan con lotes de tierra los cuales han sido adecuados para sus talleres, locales comerciales, entre otros.

El otro 35% comenta que su empresa se encuentra en un local en arriendo, sin dejar de lado su proyección de adquirir un inmueble propio para el desarrollo de las actividades de sus negocios.

4.3.1 Diagnóstico de las empresas familiares desde la dimensión propiedad. Para (González, Castruita, & Mendoza, 2018), “la propiedad de la empresa otorga a un miembro de la familia el título de dueño. Es así como se debe tener en cuenta a quién se le sede la misma, ya que en esa persona se pondrá toda la confianza y el patrimonio de toda una familia”.

En este tipo de dimensión se debe tener en cuenta lo dicho por Urrea (2003), quien comenta:

“La importancia de establecer estructuras de gobierno en la empresa familiar radica en que unas estructuras sólidas permiten separar y administrar los asuntos de propiedad, empresa y familia, aspectos que deben ser tratados en distintos escenarios.

Estos escenarios facilitan a los integrantes de la familia aprender a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios”.

De acuerdo al resultado arrojado en las tablas 8, 9 y 10, la **dimensión propiedad** muestra una propiedad de inmueble en su mayoría propio, el cual se incluye dentro de su **patrimonio**, toda vez que éste hace parte del mismo para las generaciones siguientes, teniendo en cuenta que es un bien activo del propietario, y así seguirá en sucesión.

En cuanto a la **sucesión de mando**, Martínez (2010) lo refiere como “la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra”. La elección del sucesor debe tener en cuenta que no se trata de encontrar quién pueda continuar la gestión de la empresa tal como está siendo conducida hasta el momento; sino que el sucesor va a dirigir la empresa futura, en un entorno futuro con nuevos retos; esto puede exigir nuevas capacidades, diferentes de las que han funcionado satisfactoriamente en el pasado.

En las empresas familiares analizadas en este estudio y que corresponden a los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, éstas para la elección de su nuevo sucesor se enfocan en la experiencia, el conocimiento y la preparación académica, entre otros aspectos, ya que para los encuestados éstas son las características más relevantes que debe tener un dirigente de una empresa. De igual forma, en cuanto al **perfil del propietario**, en este estudio se tuvo en cuenta como característica principal los estudios realizados hasta el momento por parte

del propietario de la empresa, encontrándose que en su mayoría éstos se encuentran en un nivel universitario, otros cuentan con estudios secundarios.

Capítulo 5. Conclusiones

Luego de terminado el estudio se pudo conocer las características de las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, se encuentran constituidas legalmente en un 88%, siendo éstas empresas conformadas mayoritariamente por familia, no todas se encuentran con una estructura organizacional, lo que indica que aún les falta un poco de organización en su parte interna.

Al detallar las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión familiar, se pudo conocer que las mismas están direccionadas por sus mismos integrantes, no se cuenta con protocolo para tomas de decisiones. En cuanto a la sucesión, estas empresas han sido algunas conformadas por quienes en este momento las dirigen y las que han venido en sucesión, han sido heredadas verbalmente, por lo que no se cuenta con proceso para ello.

Las empresas familiares de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña, desde la dimensión propiedad, en su gran mayoría el propietario se encuentra en un nivel de estudios universitario y secundario. En cuanto a la elección de sucesor, se tiene en cuenta la experiencia y el conocimiento y preparación académica, ya que ello es clave en el crecimiento de una empresa.

Capítulo 6. Recomendaciones

De acuerdo a lo analizado en este estudio, se recomienda a las empresas familiares tramitar su constitución legal, debido a que algunas de ellas aún se encuentran en clandestinidad. Además, definir su estructura organizacional, ya que ello es un buen camino para el mejoramiento, crecimiento, eficiencia y eficacia de una empresa.

De otra parte, planificar los distintos protocolos en cuanto a toma de decisiones se trata, siendo esto es sumamente importante para una empresa, el planear y organizar antes de ejecutar, para poder tener calidad y reconocimiento. De igual forma, planear la sucesión generacional, toda vez que la falta de estos factores atenta contra la perdurabilidad de la empresa familiar.

Mantener la conformación de las empresas en su nivel de dirección, además programar la sucesión de mando, siendo un aspecto importante en momentos de inexistencia del gerente de la misma, y la contenida en estas empresas no es clara.

Referencias


- ActiBva. (2008). *Teoría de la oferta y la demanda*. Obtenido de https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AEL/M/AM/06/Teoria.pdf
- Agustín, R. (2017). *¿La empresa familiar nace en el mundo del comercio?* Obtenido de <https://www.ricardagustin.com/origen-de-la-empresa-familiar-en-el-comercio/>
- Alburquerque, A., Lozano, O., & Ramirez, J. (2014). *Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar*. Gestión empresarial.
- Arenas, H., & Rico, D. (2015). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/1812/H
TML
- Código de Comercio. (2013). *Código de Comercio Colombiano*. Obtenido de <https://encolombia.com/derecho/codigos/comercio-colombiano/>
- Freeman, C. (1982). *Unemployment and Technical Innovation: a Study of Long Waves in economic Development*. Frances Pinter.
- Gallo, M. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona : Praxis.
- Gestor Energético. (2014). *Sector comercial*. Obtenido de <http://www.gstoreenergetico.cl/proyectos/dataee/web/gestor-energetico/sector-comercial>

- González, L., Castruita, E., & Mendoza, R. (2018). *Caracterización de las empresas familiares: caso Durango, México*. México. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/9617/214421442663>
- Ibarra, E. (2000). *Propuesta de un modelo de gestión por calidad total para la administración municipal de el zulia*. Cúcuta: Escuela Superior de Administración Pública.
- Leyes. (2017). *Decreto 410 de 1971*. Obtenido de Artículo 435. Prohibición en las juntas directivas de mayorías conformadas por personas por parentesco-excepciones
- López, A., & López, C. (2015). *La toma de decisiones en la empresa familiar*. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/236961396_La_toma_de_decisiones_en_la_empresa_familiar
- Martínez, N. (2004). *Empresa de familia*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Minjusticia. (1975). *Decreto 187 de 1975*. Bogotá: Presidencia de la República.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2015). *An entrepreneurial process perspective on succession in family firms*. Small Bus Econ.
- Páez García, L. E. (2009). *Historia de la región de Ocaña*. Ocaña: Jaguar Group Producciones.
- R.G. Consultores. (2017). *Historia de las empresas familiares*. Obtenido de <http://www.rgempresasfamiliarshn.com/inicio/historia>

- Redazione. (2015). *La educación empresarial*. Obtenido de <https://www.panoramical.eu/mercados/la-educacion-empresarial/>
- República de Colombia. (2010). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá: Cupido.
- Shanker, M., & Astrachan, J. (1996). Myths and Realities: Family Business Contribution to the Us Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business*, 9(2), 107-123.
- Soto Maciel, A. (2013). *La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación*. México: Universidad Nacional de México.
- UFPSO. (2019). *Estudiantes matriculados en la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas*. Ocaña: UFPSO.
- UFPSO, E. d. (Diciembre de 2019). Estudiantes con empresas familiares. (L. Reyes, Entrevistador)
- Valdés, C. (2010). *Teoría de la organización y estructuras organizacionales*. Obtenido de www.gestiopolis.com/teoria-organizacion-estructuras-organizacionales/
- Van Dalen, D. B., & Meyer, W. (2011). *Manual de técnica de la investigación educacional*. Obtenido de <http://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion.descriptiva.php>

Apéndices

Apéndice A. Encuesta dirigida a estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA
	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Encuesta realizada con el objetivo de analizar las empresas familiares en estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y económicas de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Marque con una X su respuesta.		
GÉNERO	Masculino ___ Femenino___	
CARRERA QUE CURSA		
Enunciado	S i	N o
1. ¿Considera usted que la relación familiar que existe entre los miembros de la empresa, incide en la toma de decisiones de la misma?		
2. ¿Considera que la estructura organizacional actual, reúne las condiciones necesarias para el manejo del negocio?		
3. ¿Los cargos Gerenciales están ocupados por miembros de la familia?		

4. ¿Existen en la empresa Consejo y Asamblea Familiar para la toma de decisiones?		
5. ¿Existen en la empresa protocolos familiares para la toma de decisiones?		
6. ¿Existe en la empresa algún proceso para realizar la sucesión generacional?		
7. ¿Considera usted que los cambios generacionales han favorecido el crecimiento y mantenimiento de la empresa familiar?		
<p>8. ¿Cuál es el perfil académico del propietario de la empresa familiar?</p> <p>Primaria ____</p> <p>Secundaria ____</p> <p>Universitario ____</p> <p>Posgrado ____</p> <p>Otro ____ cuál? _____</p>		
<p>9. ¿De los siguientes, cuál cree usted que deben ser los aspectos que deben tomarse para elegir al nuevo sucesor de la empresa familiar?</p> <p>Conocimiento y preparación académica ____</p> <p>Cambio generacional ____</p> <p>Experiencia ____</p> <p>Madurez emocional ____</p>		

Comunicación ____ Organización ____ Actitud ____
10. ¿El local o sitio que ocupa su microempresa es? Propio ____ Arrendado ____ Prestado ____

Gracias por su colaboración!!