



Facultad
de Economía
y Negocios

PERSPECTIVA ECONÓMICA

VIBILADA MINIEDUCACIÓN



#unabvibra+



Más allá del legado: la sostenibilidad de las empresas familiares ante el reto generacional

Autores: Carolina Monsalve, Diana Oliveros y Eddy Johanna Fajardo

En Santander, las empresas familiares desempeñan un rol esencial en el dinamismo económico regional, no solo por su aporte al empleo formal, sino también por su capacidad para sostener estructuras organizacionales resilientes y sostenibles. Su influencia se extiende a sectores estratégicos como la industria, el comercio, los servicios y la agroindustria, donde impulsan la productividad y el desarrollo territorial. Estudios recientes estiman que este tipo de organizaciones representan entre el 70 % y el 90 % del total de empresas en numerosos países, incluida Colombia (Porfirio et al., 2020; Fernández, 2023). En contextos como el santandereano, donde el capital social, la tradición y el legado intergeneracional tienen un fuerte arraigo, estas empresas se consolidan como pilares estructurales del tejido empresarial.

Uno de los aspectos más relevantes dentro de este ecosistema es la sucesión generacional, señalada por Porfirio et al. (2020) como el principal reto que enfrentan este tipo de organizaciones. La sucesión no solo compromete la continuidad operativa del negocio, sino que influye directamente en la estructura organizacional, los objetivos estratégicos y la innovación empresarial (Nordqvist et al., 2013). En Santander, donde muchas empresas familiares no superan la segunda generación, esta problemática se traduce en una vulnerabilidad estructural que limita su crecimiento a largo plazo.

Monsalve-Castro et al. (2025) analizaron los desafíos de sucesión en las empresas familiares de Santander, en su estudio encuestó a 451 estudiantes universitarios en Bucaramanga, utilizando el modelo GUESSS. El estudio evidenció una baja disposición de las nuevas generaciones a asumir el liderazgo de los negocios familiares, reflejando una preocupante falta de continuidad. Este hallazgo plantea retos estratégicos para preservar el legado empresarial y demanda acciones coordinadas desde la formación, la empresa y la política pública.

Los resultados revelan una baja intención de sucesión entre los jóvenes encuestados. Ante la afirmación “Estoy dispuesto a hacer cualquier cosa con el fin de tomar control de la empresa de mis padres”, el 29,5 % respondió estar totalmente en desacuerdo y solo el 4,5 % manifestó total acuerdo, evidenciando una resistencia considerable. Esta tendencia se repite en otras dimensiones: tan solo el 6,3 % considera como meta profesional suceder a sus padres, solo el 9,4 % se declara decidido a asumir ese rol y un 9,3 % expresa una firme intención de hacerlo en el futuro. En contraste, más del 30 % rechaza claramente esta posibilidad en cada uno de estos ítems. En conjunto, los hallazgos sugieren una marcada falta de interés y compromiso hacia la continuidad de la empresa familiar por parte de las nuevas generaciones (ver tabla).





Pregunta	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Algo en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Estoy dispuesto a hacer cualquier cosa para tomar control	4,5 %	9,8 %	11,6 %	19,6 %	14,3 %	10,7 %	29,5 %
Mi meta profesional es ser el sucesor	6,3 %	6,3 %	9,0 %	16,2 %	16,2 %	16,2 %	29,7 %
Haré todo lo posible para convertirme en sucesor	8,2 %	6,4 %	8,2 %	17,3 %	14,5 %	14,5 %	30,9 %
Estoy decidido a ser sucesor	9,4 %	5,7 %	8,5 %	17,0 %	13,2 %	13,2 %	33,0 %
He pensado seriamente en tomar el control	9,2 %	5,5 %	5,5 %	16,5 %	18,3 %	14,7 %	30,3 %
Tengo la firme intención de ser sucesor	9,3 %	9,3 %	4,6 %	15,7 %	15,7 %	11,1 %	34,3 %

Este panorama plantea un reto significativo para la continuidad de las empresas familiares en Santander. La baja intención de sucesión evidencia una posible ruptura generacional que amenaza la estabilidad del modelo empresarial familiar. Frente a ello, se hace urgente implementar estrategias que fomenten el interés emprendedor, fortalezcan las capacidades de liderazgo desde edades tempranas y acompañen de forma estructurada los procesos de transición generacional.

Aunque la literatura resalta el papel de la familia en la transmisión de valores y vocación empresarial (Aldrich et al., 2023; Jaskiewicz et al., 2015), los resultados indican que esa influencia se debilita ante nuevas aspiraciones profesionales. Por tanto, asegurar la sostenibilidad de estas organizaciones requiere alinear los proyectos empresariales con las motivaciones de las nuevas generaciones, profesionalizar la gestión y consolidar mecanismos de sucesión efectivos. Las empresas familiares en Santander deben ser entendidas no solo como actores clave de la economía regional, sino como activos culturales y sociales estratégicos. Garantizar su permanencia en el tiempo exige un esfuerzo conjunto del sector académico, los líderes empresariales y los formuladores de políticas públicas.

Referencias

- Aldrich, H. E., Cliff, J. E., & Zimmer, C. (2023). Family influences on entrepreneurial outcomes. *Journal of Business Venturing*.
- Fernández, A. (2023). Dinámicas actuales de la empresa familiar: Retos y oportunidades. *Revista Iberoamericana de Estudios Empresariales*.
- Monsalve-Castro, C., Oliveros-Contreras, D., Manrique-Lesmes, F. A., Díaz-Contreras, J. A., Fajardo-Ortiz, E. J., & Gómez-Meneses, M. (2025). Camino al emprendimiento: Una perspectiva universitaria sobre motivaciones y obstáculos. Editorial REDIPE.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: How family members affect the entrepreneurial orientation of family firms. *Academy of Management Journal*, 58(1), 1-29.
- Nordqvist, M., Wennberg, K., Bau, M., & Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics*, 40(4), 1087-1122.
- Porfírio, J. A., Carrilho, T., & Tavares, F. (2020). Family businesses succession: Analysis of influential factors and successors' profile. *Journal of Family Business Management*, 10(1), 77-96.



GRACIAS

 @unab.online   @unab_online

#unabvibra+

www.unab.edu.co

VIGILADA MINEDUCACIÓN

