Dinámicas de sucesión y capital social familiar en la continuidad del emprendimiento transgeneracional en grupos empresariales en Colombia

Diana Marcela Uribe Osorio

Pontificia Universidad Javeriana Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Ciencias Económicas y Gestión

Santiago de Cali

2025

Dinámicas de sucesión y capital social familiar en la continuidad del emprendimiento transgeneracional en grupos empresariales en Colombia

Diana Marcela Uribe Osorio

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de Magíster en Ciencias Económicas y de Gestión

Directora del trabajo de grado: Viviana Andrea Gutiérrez, PhD.

Pontificia Universidad Javeriana Cali

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Maestría en Ciencias Económicas y Gestión

Santiago de Cali

2025

Santiago de Cali, 17 de marzo de 2026

Doctor
Fabián Osorio Tinoco
Decano Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es "Dinámicas de sucesión y capital social familiar en la continuidad del emprendimiento transgeneracional en grupos empresariales en Colombia".

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente,



_____
Diana Marcela Uribe Osorio
CC. 1.115.080.502

Santiago de Cali, 17 de marzo de 2026

Doctor
Fabián Osorio Tinoco
Decano Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado "Dinámicas de sucesión y capital social familiar en la continuidad del emprendimiento transgeneracional en grupos empresariales en Colombia", realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana, Diana Marcela Uribe Osorio con cédula 1.115.080.502 , y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

Viviana A. Gutiérrez-Rincón

Firmado digitalmente por Viviana A. Gutiérrez-Rincón
Fecha: 2026.03.25 07:31:10 -05'00'

Viviana Andrea Gutiérrez, PhD.
Directora del Trabajo de Grado

ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

"La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas

"DINÁMICAS DE SUCESIÓN Y CAPITAL SOCIAL FAMILIAR EN LA CONTINUIDAD DEL EMPRENDIMIENTO TRANSGENERACIONAL EN GRUPOS EMPRESARIALES EN COLOMBIA" Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Ciencias Económicas y de Gestión.

Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Claudio G. Müller
Jurado 1

Maria Cecilia Henriquez Daza
Firmado digitalmente por Maria Cecilia Henriquez Daza
Fecha: 2026.03.10 14:55:30 -05'00'

María Cecilia Henríquez Daza
Jurado 2

Viviana Andrea Gutiérrez Rincón
Director(a) del Trabajo de Grado

Julieth Emilse Ospina Delgado
Directora de Progra

Santiago de Cali, 10 marzo de 2026

Contenido

1. Introducción 14
2. Revisión de Literatura 19
2.1. Emprendimiento Transgeneracional (ET) 19
2.2. Orientación Emprendedora (OE) 20
2.3. Sucesión, identidad y socialización 21
2.4. Conocimiento y Capital Social Familiar (CSF) 23
3. Marco teórico 24
3.1. Capital Social Familiar y Emprendimiento Transgeneracional 24
4. Metodología 26
4.1. Diseño del estudio 26
4.2. Selección de los casos 27
4.3. Recolección de información 29
4.4. Estrategia de análisis 31
4.5. Estructura de codificación 33
4.6. Redacción y presentación de resultados 33
5. Resultados 35
5.1. Contextualización de las empresas 35
5.1.1. Empresa Familiar 1 35
5.1.2. Empresa Familiar 2 36
5.1.3. Empresa Familiar 3 36
5.1.4. Empresa Familiar 4 37
5.2. Principales resultados por caso 38
5.2.1. Empresa Familiar 1 40

5.2.2. Empresa Familiar 2 42
5.2.3. Empresa Familiar 3 43
5.2.4. Empresa Familiar 4 45
5.3. Discusión de resultados 47
6. Conclusiones, limitaciones e investigación futura 55
7. Referencias bibliográficas 58

Lista de figuras

Figura 1. Diagrama Sankey 38

Lista de tablas

Tabla 1. Empresas participantes 28

Tabla 2. Perfiles de los participantes 30

Tabla 3. Codificación 33

Tabla 4. Análisis código - caso 39

Tabla 6. Alineación de preguntas con proposiciones 63

Tabla 7. Empresas participantes codificadas 64

Tabla 8. Perfiles de los participantes codificados 65

Lista de anexos

Anexo 1. Proposiciones con preguntas 63

Anexo 2. Detalle de empresas 64

Anexo 3. Detalle de participantes 65

Anexo 4. Protocolo de entrevista 66

Anexo 5. Consentimiento informado 68

Anexo 6. Proposiciones y experiencias o percepciones de los entrevistados 70

Dinámicas de sucesión y capital social familiar en la continuidad del emprendimiento transgeneracional en grupos empresariales en Colombia

Resumen

Este estudio analiza el emprendimiento transgeneracional en grupos empresariales familiares, con el fin de comprender cómo las dinámicas de sucesión e identidad familiar, la orientación emprendedora y el capital social familiar influyen en el emprendimiento transgeneracional. A partir de una metodología cualitativa a través de entrevistas y codificación deductivo–inductiva y un estudio de casos múltiples en distintos sectores económicos, se incorporan las perspectivas de miembros familiares y directivos no familiares.

Los resultados muestran que la pertenencia a un grupo empresarial favorece la preservación del legado emprendedor y la diversificación del riesgo, al tiempo que plantea desafíos relacionados con la coordinación entre unidades de negocio, la claridad de roles y el fortalecimiento de los sistemas de gobierno. Asimismo, el emprendimiento transgeneracional depende de la forma en que la siguiente generación interpreta el legado, del nivel de formalización del gobierno familiar y de la redefinición del liderazgo durante la sucesión. El estudio contribuye a la literatura al ofrecer una mirada del emprendimiento transgeneracional desde la lógica del grupo empresarial familiar, ampliando el análisis más allá de la empresa individual.

Palabras clave: empresa familiar, grupo empresarial familiar**,** emprendimiento transgeneracional, sucesión, capital social familiar.

Succession dynamics and family social capital in the continuity of transgenerational entrepreneurship in business groups in Colombia

Abstract

This study examines transgenerational entrepreneurship in family business groups to understand how succession dynamics and family identity, entrepreneurial orientation, and family social capital shape transgenerational entrepreneurship. Using a qualitative methodology based on in-depth interviews and a deductive–inductive coding process and drawing on a multiple case study across different economic sectors, the study incorporates the perspectives of both family members and non-family executives.

The findings show that affiliation with a business group supports the preservation of entrepreneurial legacy and risk diversification, while simultaneously creating challenges related to coordination across business units, role clarity, and the strengthening of governance systems. Moreover, transgenerational entrepreneurship depends on how the next generation interprets the legacy, the degree of formalization of family governance, and the redefinition of leadership during succession processes. The study contributes to the literature by offering a group-level perspective on transgenerational entrepreneurship, extending the analysis beyond the individual family firm.

Keywords: Family business, family business group, transgenerational entrepreneurship, succession, family social capital.

1. Introducción

Las empresas familiares (EF) constituyen el núcleo del tejido empresarial a nivel global: se estima que representan dos tercios de las empresas, generan entre el 70% y el 90% del PIB mundial (Maloni et al., 2017) y desempeñando un papel central como motor para el emprendimiento (Nordqvist y Melin, 2010). En este contexto, la investigación académica ha analizado el papel de las empresas familiares en la economía y su relación con el emprendimiento, particularmente desde enfoques de sucesión, y orientación emprendedora.

En el contexto colombiano, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincit, 2025) hay más de 1,6 millones de empresas activas. Confecámaras (2018), indicó que el 86,5% de las empresas registradas en el país son de origen familiar, pero el 84,3% de estas no logra sobrevivir más allá de la segunda generación. Por su parte, el Global Family Business Report de KPMG (2022) confirmó que en Colombia el 62% de las EF tiene solo una generación activa, mientras que el 38% reporta más de una. Además, apenas el 11% de estas organizaciones se perciben altamente innovadoras y el 42% considera tener un nivel de emprendimiento alto, cifras por debajo de los promedios globales.

De acuerdo con iNNpulsa Colombia (2024), entidad gubernamental encargada de promover el emprendimiento y la innovación, los resultados del Global Entrepreneurship Research Association mediante el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2023–2024 muestran que Colombia se ubica entre los países con mayor actividad emprendedora a nivel mundial. En particular, el país registra una Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de 23,6 %, lo que indica una alta proporción de adultos involucrados en la creación de nuevos

negocios. No obstante, este dinamismo inicial contrasta con las dificultades para consolidar los emprendimientos en el largo plazo: al comparar este indicador con la tasa de negocios establecidos (EBO), se evidencia que Colombia alcanza apenas 3,4 puntos sobre 100, situándose en el puesto 44 de 46 economías, lo que refleja importantes retos en la sostenibilidad y permanencia de las iniciativas empresariales en el mercado.

Estos indicadores sugieren que, más allá de su peso económico, las empresas familiares colombianas enfrentan dificultades estructurales para sostener procesos de innovación y emprendimiento a lo largo de las generaciones, lo que plantea interrogantes aún no suficientemente abordados por la literatura empírica.

Pese a esta relevancia económica y social, persiste el debate sobre si las características de las empresas familiares obstaculizan o favorecen la actividad emprendedora (Short et al., 2009). Con frecuencia se las describe como organizaciones conservadoras, reacias a invertir en innovación, aunque muchas figuran entre las más innovadoras del mundo (Duran et al., 2016). Paradójicamente, tienen mayor capacidad pero menor disposición para innovar que las empresas no familiares (Chrisman et al., 2015). Frente al riesgo, lo asumen cuando emprenden, pero en menor medida que las no familiares (Naldi et al., 2007), y pueden ser a la vez propensas y adversas al riesgo para proteger su riqueza socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007).

La literatura identifica una paradoja del emprendimiento familiar: aunque las empresas familiares cuentan con recursos únicos que deberían favorecer la innovación y la proactividad como son el conocimiento tácito y el capital social familiar (Habbershon y

Williams, 1999; Sirmon y Hitt, 2003), en promedio muestran niveles más bajos de comportamiento emprendedor (Jaskiewicz et al., 2015). Esta brecha se atribuye a la prioridad que los propietarios otorgan a la protección de la riqueza socioemocional, lo que impulsa decisiones conservadoras y una menor disposición al riesgo (Gómez-Mejía et al., 2007).

En empresas con propiedad concentrada, las dirigidas por miembros de la familia posteriores al fundador tienden a mostrar menor orientación emprendedora que las dirigidas por su fundador (Miller y Le Breton-Miller, 2011), y sus innovaciones tienen menor importancia económica y tecnológica (Block et al., 2013). Sin embargo, esta relación no es lineal: los impulsores de la orientación emprendedora cambian según la generación al mando (Cruz y Nordqvist, 2012) y su nivel se ajusta con el tiempo en las empresas familiares longevas (Zellweger y Sieger, 2012). Como resultado, una proporción limitada de empresas familiares logra una continuidad intergeneracional sostenida.

Este fenómeno se explica, en buena medida, por la ausencia de procesos de sucesión planificados y por la persistencia de conflictos familiares no resueltos, que erosionan la agencia de los sucesores y debilitan los procesos emprendedores de largo plazo (Nordqvist et al., 2013; Wang y Zhang, 2022). Aunque, la mayoría de estos estudios se concentran en empresas familiares individuales o de menor escala, dejando menos explorado cómo estas dinámicas operan en empresas familiares integradas en grupos empresariales.

A pesar del amplio desarrollo de la literatura sobre empresas familiares, persisten vacíos relevantes en la comprensión de cómo el emprendimiento se mantiene o se debilita a

lo largo de las generaciones (Zellweger et al., 2012; De Massis et al., 2016). En particular, se sabe poco sobre los mecanismos mediante los cuales las dinámicas de sucesión, la construcción de la identidad familiar, la orientación emprendedora y el capital social familiar interactúan para favorecer o limitar la continuidad del emprendimiento transgeneracional (Bika et al., 2019; Jaskiewicz et al., 2015), especialmente en empresas familiares integradas en grupos empresariales, caracterizadas por una mayor complejidad organizacional y de gobierno.

Esta brecha resulta relevante tanto para el campo académico como para la práctica, dado que la incapacidad de sostener el emprendimiento intergeneracional compromete la competitividad, la innovación y la supervivencia de estas organizaciones en el largo plazo (KPMG International, 2022).

A partir de estas brechas teóricas y empíricas, este estudio se propone analizar cómo las dinámicas de sucesión e identidad familiar, la orientación emprendedora y el capital social familiar influyen en el emprendimiento transgeneracional en empresas familiares colombianas pertenecientes a grupos empresariales. Para alcanzarlo, este estudio se apoyó en la aplicación de entrevistas semiestructuradas a empresarios, sucesores y miembros no familiares de cuatro empresas familiares colombianas pertenecientes a grupos empresariales. Este diseño permitió contrastar percepciones generacionales, dinámicas internas y prácticas sucesorias, enriqueciendo la comprensión del comportamiento emprendedor y de los procesos de transformación dentro de las organizaciones estudiadas.

Este estudio introduce una perspectiva poco explorada en la literatura al analizar el emprendimiento transgeneracional en empresas familiares integradas en grupos empresariales, lo que permite comprender cómo la complejidad organizacional, la gobernanza y las dinámicas familiares influyen en la continuidad del emprendimiento más allá de la empresa individual.

Para estructurar este análisis, el escrito se organiza de la siguiente manera: en primer lugar, se presenta una revisión de la literatura que fundamenta la necesidad de comprender las paradojas y tensiones propias del emprendimiento familiar. En segundo lugar, se describe la metodología utilizada, incluyendo el diseño de las entrevistas y los criterios de selección de los casos. Seguidamente, se exponen los resultados derivados del trabajo de campo. Posteriormente, se discuten los principales hallazgos a la luz del marco teórico. Finalmente, se ofrecen las conclusiones del estudio y sus implicaciones para la investigación y la práctica.

2. Revisión de Literatura

La literatura sobre empresas familiares (EF) ha evolucionado hacia la comprensión de cómo los procesos intergeneracionales influyen en la capacidad emprendedora, la renovación estratégica y la sostenibilidad del negocio. Para analizar esta dinámica, este estudio se estructura en torno a los siguientes constructos centrales: Emprendimiento Transgeneracional (ET), Orientación Emprendedora (OE), Sucesión, identidad y socialización; y Capital Social Familiar (CSF). Estos ejes teóricos permiten entender por qué algunas empresas familiares logran sostener el dinamismo y la innovación durante décadas, mientras otras experimentan pérdida de impulso emprendedor o incluso fracasan en su transición generacional.

2.1. Emprendimiento Transgeneracional (ET)

El Emprendimiento Transgeneracional (ET) se refiere a la capacidad de las familias empresarias para desarrollar y transmitir de una generación a otra, un conjunto de capacidades, valores y recursos que sostienen la creación continua de valor a largo plazo (Habbershon et al., 2010; Basco et al., 2019). Este enfoque reconoce que las empresas familiares no solo deben sobrevivir, sino también reinventarse de manera constante para perdurar más allá del fundador.

Un elemento esencial dentro del ET es la *familiness*, entendida como el conjunto único de recursos derivados de la interacción entre la familia y la empresa. Esta incluye relaciones de confianza, conocimiento tácito y un fuerte sentido de identidad colectiva (Habbershon y Williams, 1999; Zellweger et al; 2010). Cuando estos elementos se gestionan de forma estratégica, pueden convertirse en ventajas competitivas que impulsan

procesos emprendedores sostenidos (Zellweger et al., 2012). Sin embargo, la *familiness* también puede transformarse en un obstáculo si se traduce en rigidez, excesiva dependencia del pasado o resistencia a la innovación (Habbershon et al., 2003).

La literatura destaca además la relevancia de la herencia emprendedora como mecanismo cultural que transmite narrativas, símbolos y valores asociados al emprendimiento. Jaskiewicz et al (2015) muestran que las familias que logran comunicar un legado emprendedor sólido tienden a estimular en sus sucesores una identidad orientada al cambio y la creación de nuevas oportunidades.

2.2. Orientación Emprendedora (OE)

La Orientación Emprendedora (OE) describe la postura estratégica de una organización frente a la innovación, la proactividad y la asunción de riesgos. En particular, la dimensión de *risk-taking* se refiere a la disposición de la empresa a comprometer recursos significativos en iniciativas inciertas, ingresar a nuevos mercados o adoptar decisiones estratégicas con resultados no garantizados (Miller, 1983; Lumpkin y Dess, 1996). Su despliegue depende del contexto organizacional, las estructuras de gobernanza y el liderazgo, particularmente en empresas familiares, donde los riesgos no solo son financieros sino también reputacionales y socioemocionales (Wales et al., 2013; Covin y Wales, 2019; Zellweger et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Aunque la OE ha sido estudiada ampliamente en empresas no familiares, su comportamiento dentro del ámbito familiar presenta particularidades. En las empresas familiares, la OE se caracteriza por su variabilidad, influida por dinámicas afectivas o emocionales, estructuras de propiedad y tensiones entre tradición y renovación.

Zellweger y Sieger (2012) demuestran que las empresas familiares longevas tienden a adoptar niveles moderados de OE. Esta moderación se vincula al deseo de proteger el patrimonio familiar y evitar decisiones que pongan en peligro la estabilidad del negocio. Así, en lugar de estrategias disruptivas e innovadoras, muchas EF privilegian la prudencia y la continuidad.

Con el paso de las generaciones, la OE se transforma. En etapas tempranas, bajo la influencia del fundador, suele existir mayor espíritu emprendedor. A medida que la empresa madura, surgen estructuras de gobernanza más complejas y se diversifican los intereses de la familia, lo que reduce la autonomía individual para impulsar iniciativas emprendedoras (Miller y Le Breton-Miller, 2011). Esta transición puede generar una pérdida progresiva del dinamismo si no se establecen mecanismos que incentiven la innovación, la experimentación y la apertura al cambio. Así, la OE en las EF no puede comprenderse únicamente desde factores económicos; debe analizarse en clave de identidad, control familiar y valores compartidos, elementos que condicionan la forma en que estas organizaciones enfrentan el riesgo y la exploración estratégica.

2.3. Sucesión, identidad y socialización

La sucesión constituye uno de los procesos más críticos para las empresas familiares, porque más allá del relevo de cargos, implica la transferencia simbólica de autoridad, identidad y visión estratégica. Nordqvist et al (2013) propone la sucesión como un proceso emprendedor de entrada de nuevos dueños y salida de los anteriores, con perspectiva multinivel y foco en la transición de la propiedad.

La literatura reciente enfatiza la importancia de la identidad emprendedora de la nueva generación. Canovi et al. (2023) muestran que la cohesión intergeneracional favorece cuatro acciones (reducir la centralidad del fundador, satisfacer las necesidades de exploración, promover la individualidad y dar aprendizaje experiencial) que desarrollan la identidad emprendedora de la siguiente generación. La formación de esta identidad depende de la cohesión intergeneracional y de la capacidad de la familia para generar condiciones que fomenten la autonomía, la exploración y el aprendizaje experiencial. Cuando el fundador ocupa un rol excesivamente central, la posibilidad de que los sucesores desarrollen un sentido propio de liderazgo y emprendimiento se ve limitada.

Al mismo tiempo, Bika et al (2019) proponen un modelo de socialización en múltiples capas que reconoce que los sucesores aprenden de manera simultánea en dimensiones internas, interactivas y experienciales. Esta perspectiva amplía el entendimiento de la socialización más allá de la mera transmisión de valores tradicionales, subrayando que los sucesores deben reinterpretar y negociar para responder a entornos cambiantes.

Los conflictos relacionales también inciden de manera determinante. Wang y Zhang (2022) demuestran que las tensiones familiares prolongadas pueden disminuir significativamente las intenciones emprendedoras de los sucesores, afectando su motivación y su capacidad para introducir cambios. La agencia juvenil (capacidad de acción efectiva de la próxima generación) no depende únicamente de su formación o sus habilidades, sino del espacio simbólico, emocional y político que la familia les otorga (Bika et al., 2019; Jaskiewicz et al., 2015).

2.4. Conocimiento y Capital Social Familiar (CSF)

El conocimiento constituye uno de los recursos más determinantes para la continuidad emprendedora. Capolupo et al (2024) sostienen que cada generación aporta tipos de conocimiento distintos: mientras la segunda generación tiende a reforzar el conocimiento técnico y operativo, la tercera introduce conocimientos orientados al mercado y la gestión. Esta diversidad de conocimientos, cuando es adecuadamente coordinada, fortalece la capacidad de innovación y adaptación.

Por su parte, Iturrioz-Landart et al. (2023) muestran que el Capital Social Familiar (CSF) es el impulsor clave para apalancar el emprendimiento del sucesor cuando enfrenta oposición, y la necesidad de restaurar un CSF dañado. Así, donde los sucesores enfrentan oposición interna, el CSF puede ser determinante para legitimar nuevas iniciativas y expandir la base de conocimiento necesaria para emprender.

La relación entre conocimiento, CSF y dinamismo emprendedor permite comprender por qué algunas EF logran mantenerse relevantes y competitivas a lo largo de generaciones, mientras otras quedan atrapadas en dinámicas de rigidez, tradición y resistencia al cambio (Zellweger et al., 2012; Iturrioz-Landart et al., 2023; Capolupo et al., 2024). El aprendizaje intergeneracional, la apertura a nuevas fuentes de conocimiento y la gestión estratégica de las relaciones familiares son elementos fundamentales para sostener el emprendimiento a largo plazo (Bika et al., 2019; Jaskiewicz et al., 2015; Clinton et al., 2018).

3. Marco teórico

3.1. Capital Social Familiar y Emprendimiento Transgeneracional

El análisis de este estudio se sustenta teóricamente en la Teoría del Capital Social, aplicada al contexto de la empresa familiar. Desde esta perspectiva, el capital social se concibe como el conjunto de recursos relacionales que emergen de las interacciones entre individuos, basados en valores compartidos, redes sociales y relaciones de confianza, y que facilitan o restringen la acción colectiva (Bourdieu, 1986; Coleman, 1988; Nahapiet y Ghoshal, 1998).

En el ámbito de la empresa familiar, estos recursos adquieren una naturaleza particular al estar profundamente entrelazados con los vínculos familiares, dando lugar al denominado Capital Social Familiar, considerado una dimensión central de la *familiness* (Iturrioz-Landart et al., 2023). Desde esta perspectiva, la *familiness* permite comprender la naturaleza idiosincrática de los recursos familiares; el capital social familiar explica cómo valores, redes y confianza se movilizan o se bloquean en los procesos sucesorios; y el enfoque de emprendimiento transgeneracional aporta una comprensión dinámica de cómo dichos recursos se traducen o no en iniciativas emprendedoras a lo largo de generaciones.

Desde este marco, el emprendimiento transgeneracional se analiza como un proceso dinámico que depende de cómo las generaciones interpretan el legado del fundador, movilizan el conocimiento y gestionan las relaciones familiares a través de mecanismos formales e informales de gobierno. Así, el capital social familiar expresado en valores, confianza, normas y redes intergeneracionales constituye un recurso clave para comprender

la continuidad o el declive del emprendimiento a lo largo del tiempo (Zellweger et al., 2012; Chirico y Salvato, 2008).

4. Metodología

Este estudio se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, interpretativo e inductivo, fundamentado en la estrategia metodológica del estudio de caso, siguiendo las orientaciones propuestas por Yin (2014). Esta aproximación resulta apropiada cuando el objetivo es comprender fenómenos contemporáneos complejos en su contexto real, especialmente cuando las fronteras entre el fenómeno y dicho contexto son difusas, como ocurre con la sucesión, la identidad emprendedora y la dinámica intergeneracional de las EF.

4.1. Diseño del estudio

Siguiendo las fases que Yin (2014) propone para el diseño riguroso de estudios de caso, el proceso se inició con la formulación de una pregunta de investigación de tipo exploratorio orientada a identificar cómo las dinámicas de sucesión e identidad familiar, la orientación emprendedora y el capital social familiar influyen en el emprendimiento transgeneracional en empresas familiares colombianas pertenecientes a grupos empresariales. Este tipo de preguntas, según Yin (2014), justifican plenamente el uso del estudio de caso.

A partir de esta pregunta se definieron proposiciones analíticas preliminares que señalaron los constructos centrales a examinar: emprendimiento transgeneracional ET, orientación emprendedora OE, sucesión, identidad y socialización, conocimiento y capital social familiar; permitiendo delimitar conceptualmente el estudio y orientar la recolección de evidencia (Ver Anexo 1).

La unidad de análisis se definió como cada empresa familiar EF incluida en el estudio, entendida como un sistema socioeconómico intergeneracional en el que convergen

procesos familiares, organizacionales y culturales. Esta definición coincide con lo recomendado por Yin (2014), quien enfatiza la necesidad de delimitar claramente el caso, sus límites temporales y su contexto estructural para asegurar coherencia metodológica.

El diseño adoptado fue el de casos múltiples, seleccionado por su capacidad para fortalecer la validez externa a través de la lógica de replicación literal y teórica (Yin, 2014). A su vez, este diseño se complementa con la perspectiva de construcción de teoría desde estudios de caso propuesta por Eisenhardt (1989) y Eisenhardt y Graebner (2007), que recomienda trabajar con múltiples casos heterogéneos para favorecer la identificación de patrones conceptuales amplios y robustos.

4.2. Selección de los casos

La selección de los casos se realizó mediante muestreo por conveniencia, incluyendo aquellas empresas que aceptaron participar en el estudio tras la invitación formal. No obstante, para asegurar relevancia teórica, únicamente se incluyeron empresas de al menos propiedad familiar en segunda generación; grupo propietario conformado por al menos dos miembros de la familia; propiedad mayoritaria familiar, al menos un miembro de la familia en la gestión; control mayoritario de la familia en al menos una de las empresas controladas del grupo, autopercepción como empresa familiar.

Además, se tuvieron en cuenta aquellas que pertenecieran al listado de las 5.000 empresas más grandes de Colombia, según la clasificación 2024 de la Superintendencia de Sociedades, basada en los ingresos operacionales reportados. Este criterio garantiza que los casos correspondan a organizaciones de relevancia económica, con estructuras

organizacionales consolidadas y procesos sucesorios más visibles, condiciones que favorecen la profundidad analítica del estudio y la validez teórica de los resultados.

Asimismo, siguiendo las recomendaciones metodológicas de Yin (2014) y Eisenhardt (1989) para maximizar la variación teórica, se seleccionaron empresas ubicadas en el Valle del Cauca y pertenecientes a sectores diversos, es decir, con actividades económicas principales diferentes.

Así, la muestra del estudio está conformada por cuatro empresas familiares pertenecientes a grupos empresariales, lo que genera una limitación importante en términos de alcance y generalización (Ver Anexo 2). Debido a su tamaño, su estructura patrimonial y el nivel de formalización, estos casos no representan la realidad de empresas familiares pequeñas o en etapas tempranas.

Tabla 1. Empresas participantes

Empresa	Año de fundación	Edad de la empresa	Generación en la que se encuentra	Tamaño	Sector	Participación en la propiedad	Entrevistas
Empresa 1	1987	38 años	2da	Grande	Servicios	100% de propiedad, 1 familia	2
Empresa 2	2003	22 años	2da	Grande	Manufactura	50% de propiedad, 2 familias nucleares, 1 extensa	2
Empresa 3	1967	58 años	2da	Grande	Manufactura	90% de propiedad, 2 familias nucleares, 1 extensa	2
Empresa 4	1979	46 años	2da	Grande	Construcción	5% de propiedad, 2 familias nucleares, 1 extensa	2

Nota. Elaboración propia, 2025.

La suficiencia muestral se evaluó mediante el criterio de saturación temática, propio de los estudios cualitativos de casos múltiples. A partir de la sexta entrevista, las categorías analizadas mostraron estabilidad, y las entrevistas posteriores no aportaron categorías nuevas, sino mayor profundidad y contraste entre casos. En consecuencia, se consideró alcanzada la saturación para los fines explicativos del estudio.

4.3. Recolección de información

Siguiendo la fase de recolección rigurosa de evidencia propuesta por Yin (2014), se emplearon múltiples fuentes de información, con el fin de generar convergencia y triangulación de datos. La técnica principal fueron las entrevistas semiestructuradas (Ver Anexo 4), ampliamente recomendadas para estudios de caso y para investigaciones sobre EF debido a su capacidad para capturar percepciones subjetivas, dinámicas relacionales y procesos identitarios (Kvale y Brinkmann, 2009; De Massis y Kotlar, 2014). Se entrevistó a tres tipos de informantes, siguiendo la recomendación de usar informantes con perspectivas diversas (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt y Graebner, 2007):

- Empresarios (fundadores o líderes actuales),
- Sucesores de segunda o tercera generación,
- Miembros no familiares con cargos directivos o estratégicos.

La triangulación de percepciones reduce sesgos y permite identificar tensiones entre perspectivas familiares y profesionales, elemento central para comprender la sucesión y el emprendimiento transgeneracional.

La composición de los entrevistados refleja un perfil altamente calificado y estratégicamente ubicado dentro de las estructuras de gobierno y dirección de las empresas analizadas. La mayoría cuenta con formación de posgrado (maestría), lo que evidencia un alto nivel de profesionalización en la gestión, mientras que su participación se distribuye entre primera, segunda y tercera generación, así como miembros externos. Los roles desempeñados (CEO, gerente general y miembros de junta directiva) permiten captar perspectivas tanto familiares como profesionales sobre sucesión, liderazgo y toma de decisiones, aportando profundidad analítica y diversidad generacional al estudio (Ver Anexo 3).

Tabla 2. Perfiles de los participantes

Empresa	Educación	Generación a la que pertenece	Rol en la empresa familiar	Código
Empresa 1	Pregrado	1ra	Miembro Junta Directiva	MJD_EF01
	Maestría	2da	CEO Grupo Empresarial	CEO_EF01
Empresa 2	Maestría	2da	Miembro Junta Directiva	MJD_EF02
	Maestría	Miembro externo	Gerente general	GG_EF02
Empresa 3	Maestría	2da	CEO	CEO_EF03
	Maestría	3ra	CEO Empresa derivada de la principal	CEO2_EF03
Empresa 4	Maestría	2da	Miembro Junta Directiva	MJD_EF04
	Maestría	Miembro externo	Gerente general	GG_EF04

Nota. Elaboración propia, 2025.

Las entrevistas se realizaron en modalidad virtual sincrónica, con duración promedio de 60 minutos, fueron grabadas y transcritas automáticamente, previa autorización de los participantes. Se complementaron con revisión documental: información histórica, páginas web corporativas y documentos institucionales o académicos

que estudiaron previamente la empresa, construyendo una cadena de evidencia y soporte adicional, tal como lo exige Yin (2014).

El proceso de investigación incluyó, además, la preparación del investigador para garantizar la consistencia en el uso del protocolo de entrevistas, la ética en el trabajo de campo y la precisión en el registro de información, aspectos que Yin identifica como esenciales para estudios rigurosos.

4.4. Estrategia de análisis

El proceso de análisis se desarrolló mediante un enfoque mixto de codificación inductivo–deductiva (Gioia et al., 2013), siguiendo los lineamientos de Zellweger y Sieger (2012), Bika et al (2019), Wang y Zhang (2022). Las dimensiones principales del análisis que corresponden a los constructos (Emprendimiento transgeneracional ET, Orientación emprendedora OE, Sucesión e identidad; y Capital Social Familiar fueron definidas a partir del marco conceptual (codificación deductiva).

Dentro de cada dimensión, los datos se codificaron inductivamente utilizando códigos in vivo o descriptivos extraídos de las transcripciones de las entrevistas, lo que permitió mantener la voz de los participantes. Para la codificación inductiva se usó el software de Atlas.ti versión 25 con la funcionalidad de codificación intencionada de IA, entendida como el uso de herramientas de análisis automatizado para apoyar la identificación inicial de segmentos relevantes y fortalecer la coherencia en la asignación de códigos. Esta asistencia no sustituyó el criterio analítico del investigador, sino que funcionó como un mecanismo de apoyo para mejorar la precisión interpretativa, mantener

trazabilidad y garantizar la alineación entre las categorías teóricas y las voces de los participantes.

El proceso consistió en incluir una pregunta de investigación general (intención) y unas preguntas específicas (entrevista) enlazadas a unas categorías de código (constructos), esta información fue proporcionada por el investigador, no se usaron las sugeridas por la herramienta. Una vez se generaron las subcategorías enlazadas a los constructos, se realizó una fase de depuración manual que incluyó: revisión, validación, fusión, eliminación y diferenciación de subcódigos, además se revisaron las citaciones codificadas manualmente realizando ajustes a criterio del investigador, logrando quedar con los 16 subcódigos más representativos.

Finalmente, una vez se culminó esta validación, se realizó una reclasificación entre constructos, por ejemplo, cambiando la subcategoría “sucesión” del constructo ET a Sucesión, identidad y socialización. Finalmente, se crearon grupos de códigos con los constructos y se incluyeron las subcategorías. A su vez, se crearon grupos de documentos para facilitar el análisis intricase a través de un análisis de código – documento, diagrama Sankey y el análisis intercaso analizando patrones y frecuencias.

El análisis siguió la lógica de vincular datos con proposiciones, una fase metodológica clave del modelo de Yin. Se identificaron patrones y construcción de explicaciones, que permiten contrastar la evidencia empírica con los constructos teóricos y generar interpretaciones sólidas y causales.

Como sugiere Eisenhardt (1989), el análisis se desarrolló en dos niveles: primero un análisis intracaso, orientado a reconstruir los elementos de sucesión, intergeneracionales y

de conocimiento; y luego un análisis intercasos, que permitirá comparar similitudes y diferencias, identificar mecanismos recurrentes y generar categorías conceptuales mayores.

4.5. Estructura de codificación

El análisis cualitativo permitió identificar un conjunto de patrones consistentes entre las empresas estudiadas, articulados alrededor de los constructos teóricos definidos, considerados como dimensiones:

Tabla 3. Codificación

Dimensión agregada	Frecuencia	Subcategoría	Frecuencia
Sucesión, identidad y socialización	125	Transferencia simbólica	94
		Roles y relaciones familiares	67
		Sucesión	65
		Gobernanza y toma de decisiones familiares	12
Conocimiento y Capital Social Familiar (CSF)	123	Capital Social y Relaciones familiares	75
		Valores y cultura familiar	68
		Conocimiento Familiar Acumulado	49
		Confianza y credibilidad	42
		Recursos familiares	34
		Valores, identidad y legado familiar	16
Orientación emprendedora (OE)	102	Innovación y nuevas iniciativas	67
		Proactividad	60
		Estrategia	43
		Riesgo y agresividad competitiva	23
Emprendimiento transgeneracional (ET)	87	Historia y trayectoria de la empresa familiar	49
		Transición generacional	47

Nota. Elaboración propia en Atlas.ti vs. 25, 2025.

4.6. Redacción y presentación de resultados

Finalmente, siguiendo la última fase indicada por Yin (2014), el informe de caso se redactó atendiendo a criterios de claridad, coherencia lógica y alineación con el propósito explicativo del estudio. La exposición de resultados se estructuró de manera comparativa y conceptual, articulando resultados empíricos con los constructos teóricos existentes, lo que permite avanzar hacia una contribución teórica más amplia sobre el emprendimiento transgeneracional en el contexto colombiano.

5. Resultados

A continuación, se presentan los resultados basados en los 4 casos de estudio. En primer lugar, una contextualización de las empresas, seguido de los principales resultados para cada caso, finalmente se realizó un análisis entre casos de estudio.

5.1. Contextualización de las empresas

5.1.1. Empresa Familiar 1

Es una de las compañías de vigilancia y seguridad privada más grandes del país, con una trayectoria consolidada desde 1987. Presta servicios integrales de protección física, seguridad electrónica, monitoreo y gestión de riesgos corporativos para empresas. Su operación se caracteriza por un alto volumen de personal operativo, cobertura nacional y un modelo de servicio basado en estándares de cumplimiento y tecnología aplicada a la seguridad empresarial.

Actualmente, la Familia tiene propiedad del 100% de la empresa (padres y 2 hijos). Hacen parte del Grupo Empresarial (en consolidación), del cual su hijo (segunda generación) es el actual CEO. Como familia empresaria están unificando las empresas en el grupo: una empresa fundada por el padre, la empresa objeto de este estudio fundada por la madre; y un Fondo de Empleados y Centro de Bienestar creado por la madre en su etapa de retiro. La gestión y operación de la empresa está encargada en un externo a la familia desde hace 25 años, la vinculación de la familia inicialmente si estuvo en su creación y consolidación, ahora se enfocan en la ampliación del portafolio de inversiones del patrimonio familiar.

5.1.2. Empresa Familiar 2

Dedicada a la fabricación y comercialización de productos para actividad física y bienestar, con énfasis en máquinas cardiovasculares, implementos deportivos y soluciones para gimnasios comerciales y domésticos. Se ha posicionado como un actor relevante en la industria fitness nacional, combinando manufactura, importación y desarrollo de marca propia. Su portafolio integra calidad, ergonomía y diseño orientado al consumidor final y al mercado corporativo.

Actualmente, la Familia Nuclear es propietaria del 50%, el otro 50% es de la Familia Extensa. Su gestión está encargada en un gerente externo a la familia, la participación de la familia está en la junta directiva (segunda generación). Esta empresa pertenece al portafolio de inversiones de la familia inversionista (así se identifican) junto con las siguientes empresas: una constructora (propiedad del 5%), dos empresas de servicios (una con propiedad del 45%, participación mayoritaria y la otra fundada por el padre, propiedad del 100%, aquí el CEO es el hijo – 2da generación), una empresa más en el exterior y diversas inversiones.

5.1.3. Empresa Familiar 3

Es una organización industrial con más de dos décadas de operación en la 2da generación, fue fundada hace 58 años por un miembro de la comunidad judía, además emprendedor. Especializada en la producción de cierres, cremalleras e insumos textiles para la industria de confecciones y marroquinería. Opera con altos estándares de calidad y abastece tanto al mercado nacional como a clientes internacionales. Su modelo empresarial

combina capacidad instalada, procesos técnicos de manufactura y un amplio catálogo de soluciones para grandes cadenas productivas.

Actualmente, la Familia Extensa tiene propiedad del 100% de la empresa, concentrándose el 90% de propiedad en uno de los hijos de la 2da generación. Su gestión operativa está encargada en un gerente externo a la familia acompañado del gerente saliente (2da generación), quien no se ha desvinculado del todo y están en proceso de transición y en acompañamiento para reorganizar su estructura como Grupo Empresarial, esto implicaría que el gerente saliente pasaría a ser el presidente del grupo y a liderar el portafolio de inversiones del patrimonio familiar, cambiando su rol. Las empresas del Grupo son: la empresa objeto de estudio de este trabajo, la nueva empresa del hijo – tercera generación, más las inversiones del portafolio.

5.1.4. Empresa Familiar 4

Es una empresa del sector de construcción e infraestructura con operaciones desde 1979, dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de materiales pétreos, mezclas asfálticas y agregados para obras civiles. Participa en proyectos viales, urbanísticos e industriales, apoyando la cadena de valor de constructoras y entidades públicas. Su solidez se basa en la experiencia, la capacidad operativa y la calidad técnica de sus materiales.

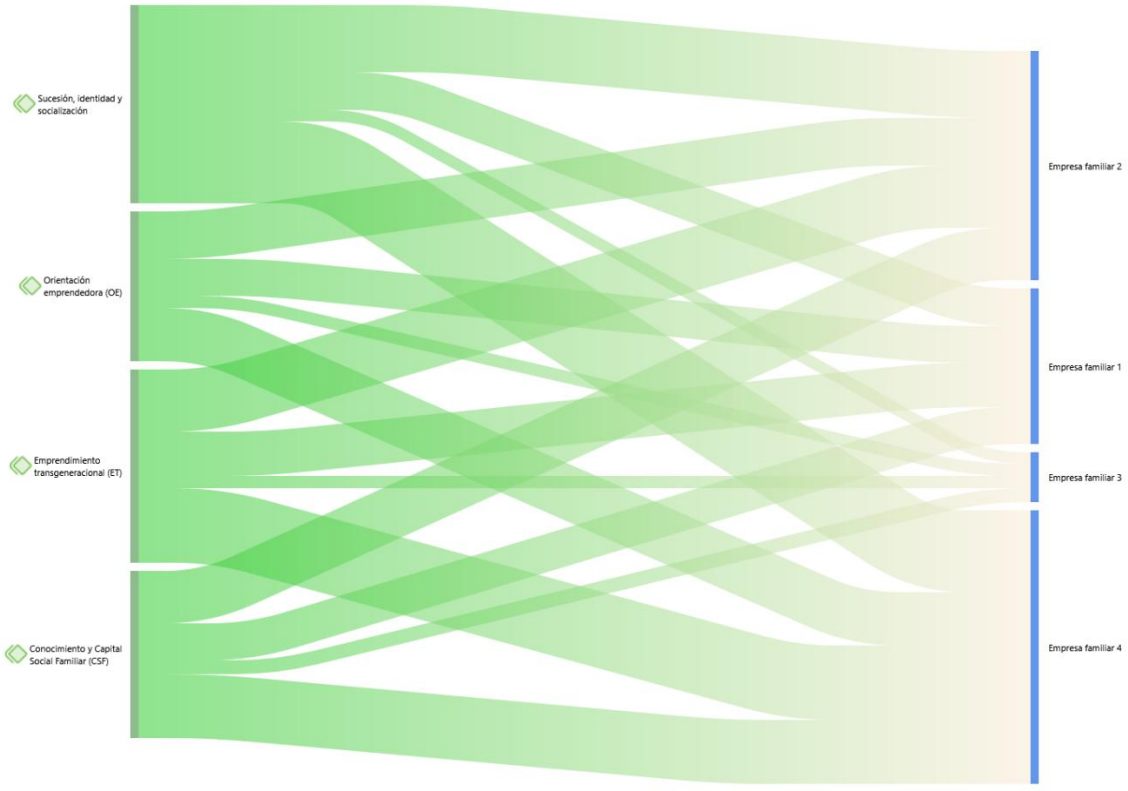
Actualmente, también pertenece a la Familia Nuclear, su gestión está encargada en un gerente externo a la familia, la participación de la familia está en la junta directiva (2da generación). Pertenece al portafolio de inversiones de la familia junto con las siguientes empresas: empresa de producción de alimentos (propiedad del 50%), 2 empresas de

servicios (una con propiedad del 45%, participación mayoritaria y la otra fundada por el padre, propiedad del 100%, aquí el CEO es el hijo – segunda generación), una empresa más en el exterior y diversas inversiones.

5.2. Principales resultados por caso

A continuación, se presenta un diagrama Sankey que evidencia la intensidad relativa de cada constructo en los cuatro casos. Los flujos más gruesos hacia las empresas familiares 4 y 2 confirman su mayor densidad de codificación. Asimismo, la representación permite apreciar cómo los constructos Sucesión, identidad y socialización, CSF y OE emergen como los más transversales entre los casos.

Figura 1. Diagrama Sankey



Nota. Elaboración propia en Atlas.ti vs. 25, 2025.

Adicionalmente, el análisis comparativo de los códigos por constructo entre los cuatro casos estudiados, tal como se sintetiza en la Tabla 4.

Tabla 4. Análisis código - caso

Constructo	Empresa 4	Empresa 2	Empresa 1	Empresa 3	Totales
Conocimiento y Capital Social Familiar (CSF)	61	50	35	13	159
Emprendimiento transgeneracional (ET)	71	59	42	12	184
Orientación emprendedora (OE)	51	45	35	12	143
Sucesión, identidad y socialización	78	64	36	11	189
Totales	261	218	148	48	675

Nota. Elaboración propia en Atlas.ti vs. 25, 2025.

La distribución evidencia diferencias sustantivas en la intensidad con la que cada temática emergió en las entrevistas, reflejando tanto las particularidades de cada empresa familiar como el grado de desarrollo de sus procesos sucesorales y estratégicos.

La empresa familiar 4 registra el mayor volumen de codificación (261), con un énfasis marcado en Sucesión (78) y ET (71), consistente con su transición generacional en curso. La empresa familiar 2 sigue en importancia (218), destacándose en Sucesión (64) y ET (59), lo que coincide con su agenda explícita de innovación y profesionalización. En la empresa familiar 1 (148), la codificación se concentra en ET (42) y Sucesión (36), alineándose con su proceso de fortalecimiento del gobierno corporativo. Por último, la empresa familiar 3 muestra un volumen menor (48) (únicas entrevistas no grabadas), pero con presencia equilibrada en los constructos, reflejando una estructura patrimonial más consolidada y un discurso centrado en el CSF y la responsabilidad intergeneracional. En su conjunto, los resultados confirman que la Sucesión y el CSF son los constructos más

transversales entre los casos, mientras que las manifestaciones de OE y ET varían según la madurez generacional y el contexto sectorial de cada organización.

A continuación, se presentan los principales resultados que permiten analizar cómo las dinámicas de sucesión e identidad familiar, la orientación emprendedora y el capital social familiar influyen en el emprendimiento transgeneracional para cada caso.

5.2.1. Empresa Familiar 1

En la empresa familiar 1, se encontró un patrón de continuidad anclado en la identidad sectorial y en la trayectoria histórica del negocio. La empresa opera en un sector altamente regulado, lo que define el comportamiento estratégico y los márgenes de innovación. La narrativa de primera generación está marcada por una construcción empresarial desde lo gremial, la formalización del sector y la profesionalización del servicio. Esta visión ha configurado una identidad del negocio centrada en el cumplimiento normativo, la disciplina operativa y el control reputacional.

En términos de Emprendimiento Transgeneracional ET, muestra una continuidad predominante más que una transformación estructural. La segunda generación ha tenido una socialización profunda: “Yo prácticamente crecí en la empresa; desde niño veía cómo funcionaba todo. Desde los 12 días de nacido, me dicen que me llevaba mi mamá a la empresa, mientras ella la dirigía” (CEO_EF01, comunicación personal, 25 de noviembre de 2025), lo que le otorga una identidad emprendedora sólida, pero, al mismo tiempo, la naturaleza del sector limita la posibilidad de desarrollar nuevos emprendimientos o líneas de negocio fuera del marco regulado, por ello se ha enfocado en procesos de innovación y mejora continua, además de la mirada integradora de las inversiones de la familia. El relevo

generacional se expresa más en la modernización del gobierno y la gestión corporativa que en la diversificación.

En la Orientación Emprendedora OE existen avances en profesionalización, reorganización de áreas, fortalecimiento comercial y adopción de prácticas modernas de gobierno corporativo. Sin embargo, la innovación es incremental y muy condicionada por las reglas de supervisión estatal. En este caso, el emprendimiento se ejerce desde la optimización del modelo existente, no desde la ruptura. Aun así, están avanzando en proyectos innovadores como prestar servicios mediante hologramas de guardas de seguridad como opción para sus clientes, quienes les afecta en gran medida la última reforma laboral con reducción de jornada laboral: “Estamos preparando la empresa para que desde la misma seguridad pongamos alternativas tecnológicas” (CEO_EF01, comunicación personal, 25 de noviembre de 2025).

En Sucesión, identidad, y socialización el CEO construye legitimidad mediante formación formal, experiencia externa y liderazgo en la definición del gobierno corporativo. Su motivación central es asegurar sostenibilidad y claridad en la toma de decisiones, lo cual se convierte en un mecanismo para ordenar las transiciones futuras: “Mi rol hoy es darle estabilidad y orden al gobierno, más que hacer revolcones” (CEO_EF01, comunicación personal, 25 de noviembre de 2025).

Respecto al Conocimiento y Capital Social Familiar CSF, la empresa familiar 1 posee un capital social robusto a nivel sectorial (redes gremiales, trayectoria en el gremio, reconocimiento de la cofundadora), pero el conocimiento técnico operativo es el principal diferenciador. La experiencia acumulada en regulación, vigilancia y protección es el activo que sostiene la ventaja competitiva.

5.2.2. Empresa Familiar 2

La empresa familiar 2 se encuentra en un momento de transformación estratégica deliberada, marcada por el cambio generacional y la adopción formal de una cultura organizacional orientada al crecimiento y la innovación. Aunque la empresa no nació como un emprendimiento familiar tradicional, con el tiempo se consolidó como una unidad de negocio en la cual las nuevas generaciones participan de manera activa desde la junta directiva.

El Emprendimiento Transgeneracional ET es evidente y robusto. La familia impulsa una visión de largo plazo (Mega 2030): "Nuestra Mega es duplicar la compañía al 2030; 25% debe provenir de la innovación" (GG_EF02, comunicación personal, 14 de noviembre de 2025). El ingreso de la segunda generación a la junta representa un salto generacional que acelera la agenda de profesionalización, formalización de procesos y renovación cultural.

La Orientación Emprendedora OE es alta y explícita. La creación del programa de innovación interna "*InnovaToning",* es un reflejo de consolidación del emprendimiento interno: "*InnovaToning* busca promover creatividad, experimentación y nuevas ideas en toda la compañía" (GG_EF02, comunicación personal, 14 de noviembre de 2025). La empresa desarrolla productos nuevos, fortalece sus líneas existentes y explora modelos de negocio alternativos. El liderazgo gerencial actúa como catalizador, articulando la cultura de creatividad, experimentación y mejora continua: "Buscamos que la innovación sea el corazón de nuestra cultura… esto lo queremos transmitir a todo el comité directivo" (GG_EF02, comunicación personal, 14 de noviembre de 2025)

En Sucesión, identidad y socialización, la familia equilibra continuidad y renovación. La primera generación aporta disciplina financiera, prudencia y visión, mientras la segunda promueve velocidad estratégica, innovación y un enfoque más sofisticado de gobierno. La legitimidad está bien distribuida: la junta respeta las opiniones técnicas, la gobernanza se gestiona con profesionalismo y el sucesor participa de manera estructurada. En la estructura de propiedad, solo la Familia Bonilla Otoya pasó a segunda generación y "La llegada de la segunda generación a la junta le dio un aire nuevo a la compañía" (GG_EF02, comunicación personal, 14 de noviembre de 2025).

En materia de Conocimiento y Capital Social Familiar CSF, la empresa presenta un capital social híbrido: combina el conocimiento acumulado de la familia con la experiencia de un gerente profesional, generando un ecosistema organizacional con mayor madurez y mejores capacidades colectivas. La confianza, el respeto intergeneracional y la claridad estratégica son los pilares de su *familiness*: "Aquí la confianza es total; discutimos fuerte, pero siempre con respeto" (MJD_EF02, comunicación personal, 17 de noviembre de 2025).

5.2.3. Empresa Familiar 3

La empresa familiar 3 refleja un modelo de transición generacional que combina disciplina patrimonial y meritocracia. Aunque la familia ha desarrollado diversas unidades de negocio, esta empresa opera como eje articulador del patrimonio, complementado por inversiones en Estados Unidos y otros activos. La primera generación introdujo valores de humildad, responsabilidad y prudencia financiera, que hoy funcionan como cimientos culturales del negocio.

El Emprendimiento Transgeneracional ET es sólido. La segunda generación, impulsa la reorganización patrimonial, la creación de juntas, la estructuración de comités y el diseño de protocolos familiares. La visión es explícita: “Quiero dejarles la receta a mis hijos para que ellos sean quienes construyan y participen” (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025) para que sus hijos operen con reglas claras y capacidad estratégica. La lógica de continuidad está acompañada de intentos por ampliar y diversificar la base patrimonial.

En términos de Orientación Emprendedora OE, la empresa exhibe comportamientos emprendedores constantes: inversiones con riesgo calculado, participación en propiedad multifamiliar en EE. UU., exploración de proyectos inmobiliarios y adopción de nuevos procesos en la estructura patrimonial. Aunque el ADN emprendedor no es explosivo o impulsivo, se caracteriza por prudencia estratégica y análisis disciplinado, además de ser guiado: “Estoy empujando a que la familia piense estratégicamente y no solo operativamente” (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025). Por su parte, el hijo de tercera generación que es emprendedor siente bloqueos para sus iniciativas “A veces la empresa no tiene el ADN para crear; eso dificulta impulsar nuevos emprendimientos” (CEO2_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

La Sucesión, identidad y socialización se estructura sobre dos pilares: meritocracia y claridad. La familia busca evitar dinámicas de privilegio “Yo no quiero que mis hijos se sientan ‘los hijos del papá rico’; por eso promuevo meritocracia, responsabilidad y claridad financiera” (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025) y promover autonomía responsable. La identidad del grupo se construye alrededor de un modelo de gestión basada en reglas, controles claros y participación organizada.

El Conocimiento y Capital Social Familiar CSF en la empresa familiar 3 es particularmente fuerte. El Gerente General aparece como un nodo de capital social determinante: es referente moral, técnico y operativo, actuando como pilar de continuidad en la empresa y como figura de legitimación para ambas generaciones. La cohesión familiar, los valores compartidos y el acompañamiento mutuo potencian la capacidad de la empresa para mantener estabilidad y emprender nuevos proyectos: “La unión, la transparencia y la confianza han sido decisivos” (CEO2_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

5.2.4. Empresa Familiar 4

Esta empresa conserva una fuerte identidad técnica y operativa, centrada en la producción de agregados, mezclas asfálticas y obras de infraestructura.

En términos de Emprendimiento Transgeneracional ET, el proceso avanza, pero no ha alcanzado un punto de consolidación. La presencia simultánea de múltiples ramas familiares en la junta directiva genera una dinámica de transición más lenta, marcada por criterios de consenso y prudencia. Aunque el miembro de junta directiva ingresa como parte de la segunda generación, la primera generación mantiene un rol protagónico, y el ET se expresa más en continuidad que en transformación.

La Orientación Emprendedora OE es moderada y está condicionada por el sector. La empresa opera en un entorno regulado, intensivo en maquinaria y proyectos públicos, donde la innovación es principalmente técnica e incremental. Han implementado mejoras sobre los procesos y la gestión: “Implementamos consultorías de expertos para eficiencia…

y he cambiado el 90 % del equipo directivo" (GG_EF04, comunicación personal, 21 de noviembre de 2025).

En Sucesión, identidad y socialización, la empresa ha comenzado a incorporar a la nueva generación a través de la junta directiva. El gerente, representa una figura de enlace entre operación y junta, pero no forma parte del linaje familiar, lo que genera un sistema mixto de legitimidades, resalta "Esa cercanía entre socios y administración ha sido muy positiva; permite fluidez en las decisiones" (GG_EF04, comunicación personal, 21 de noviembre de 2025).

Respecto al Conocimiento y Capital Social Familiar CSF, el capital social es fuerte a nivel técnico (relaciones con contratistas, proveedores, conocimiento de obra), pero menos articulado a nivel intergeneracional. El *familiness* se expresa más en valores de continuidad, disciplina y respeto por los fundadores que en dinámicas organizadas de transmisión de conocimiento.

El análisis de los cuatro casos muestra que todas operan dentro de estructuras de portafolio o grupos empresariales familiares, y esta condición redefine sus procesos de sucesión, gobierno y emprendimiento. Más que empresas aisladas, cada una forma parte de un ecosistema patrimonial más amplio donde el negocio operativo convive con vehículos de inversión, nuevas empresas creadas por la siguiente generación y modelos en transición hacia holdings familiares.

5.3. Discusión de resultados

A partir del análisis intercasos, se logran articular los resultados empíricos con las proposiciones teóricas del estudio, permitiendo interpretar cómo las dinámicas de sucesión e identidad familiar, la orientación emprendedora y el capital social familiar influyen en el emprendimiento transgeneracional en empresas familiares colombianas pertenecientes a grupos empresariales.

El ET se manifiesta en los casos con intensidades distintas, influidas por la manera en que cada familia interpreta su historia y trayectoria empresarial. Muestran patrones coherentes con lo planteado por Jaskiewicz et al. (2015) y Zellweger et al. (2012) sobre el legado emprendedor: el ET se fortalece cuando la transición generacional se apoya en estructuras de gobierno claras y en una interpretación estratégica del legado. En la empresa familiar 4, órganos como la Junta Patrimonial y el Comité de Inversiones formalizan la sucesión y permiten combinar prudencia con diversificación hacia nuevos mercados, por ejemplo lo expresa el gerente general GG_EF04:

"Hoy estamos empezando apenas el segundo cambio generacional. En algunos casos ya hay hijos sentados en la junta; en otros, los fundadores todavía no sueltan". (GG_EF04, comunicación personal, 21 de noviembre de 2025).

En la empresa familiar 2, la incorporación de la segunda generación impulsa una transformación estratégica alineada con la Mega 2030, evidenciando una renovación intergeneracional guiada por visión compartida.

"La llegada de la segunda generación le dio un nuevo aire a la compañía. Hoy la innovación representa el 25% de la mega al 2030" (MJD_EF02, comunicación personal, 17 de noviembre de 2025).

También, la empresa familiar 3 presenta perspectivas de la visión compartida en ambos CEO´s de segunda y tercera generación:

"No había visión compartida; nos dividimos. Con el tiempo entendí que, si no dejábamos reglas claras, la siguiente generación iba a heredar el problema, no el patrimonio" (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

"Yo estoy tratando de dejarles la receta a mis hijos. No quiero que reciban solo activos, sino un sistema para decidir y construir" (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

Por su parte, la empresa familiar 1 presenta un ET centrado en continuidad sectorial, donde la herencia simbólica de la fundadora y la fuerte regulación orientan la sucesión hacia la profesionalización más que hacia la diversificación. Así, el ET no es automático: emerge cuando la interpretación del legado se traduce en acción estratégica respaldada por estructuras que permiten la transformación, lo que confirma la proposición 1:

Proposición 1: *La continuidad o declive del TE depende de cómo las generaciones sucesoras interpretan, preservan y transforman el legado emprendedor.*

Además, las cuatro empresas evidencian una OE que, más que constituir una cultura permanente, se activa ante oportunidades específicas, en línea con lo planteado por

Lumpkin y Dess (1996) y Zahra (2005) sobre la naturaleza contingente de la OE en contextos familiares. En la empresa familiar 3, la dimensión de riesgo tradicionalmente moderada en familias empresarias se manifiesta en inversiones prudentes pero innovadoras, como la propiedad multifamiliar en EE. UU., que refleja un equilibrio entre preservación del patrimonio y búsqueda de nuevos mercados.

El CEO de segunda generación de la empresa familiar 3 aclara: *"Somos emprendedores, pero con límites. La familia tiene espíritu para intentar cosas nuevas, pero sin orden eso no escala"* (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

Por su parte, el CEO de la empresa derivada de la principal expresa: *"Hay iniciativas y creatividad, pero no siempre existe una estructura formal que impulse esos emprendimientos. A veces tenemos visiones divididas y eso frena actuar como bloque"* (CEO2_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

En la empresa familiar 2, la OE es la más fortalecida: iniciativas como *InnovaToning* instalan capacidades emprendedoras en toda la organización; y en el caso de la empresa familiar 1, el entorno regulatorio restringe la OE, generando innovaciones incrementales y operativas. Lo expresa la fundadora, ahora miembro de la junta directiva:

"Cuando empieza la superintendencia, empiezan a exigir uniformes, profesionalización, controles. Eso obligó a cambiar la forma de operar completamente" (MJD_EF01, comunicación personal, 18 de noviembre de 2025).

La empresa familiar 4, por su parte, despliega una OE centrada en eficiencia y ajustes operativos, típica de industrias intensivas en activos y fuertemente condicionadas por políticas públicas.

Así, los casos confirman que la OE depende de ventanas de oportunidad, del liderazgo de la nueva generación y del margen que cada sector ofrece para asumir riesgos e innovar, confirmando la proposición 2:

Proposición 2: *La orientación emprendedora de las empresas familiares está influida por las dinámicas sucesorias y la configuración del liderazgo familiar, afectando la capacidad de asumir riesgos, innovar y actuar proactivamente frente al mercado.*

Por su parte, la Sucesión, identidad y socialización fue el constructo más frecuente en los cuatro casos, un patrón coherente con lo planteado por Bika et al (2019), quienes destacan que la identidad emprendedora en familias empresarias se forma a través de procesos prolongados de socialización, símbolos familiares y participación temprana en la vida organizacional. En la empresa familiar 1, la exposición temprana del hijo mayor al funcionamiento del negocio refuerza la noción de aprendizaje y transmisión tácita del conocimiento:

"Desde niño estuve cerca de las juntas, de ver cómo se tomaban decisiones. Ahí entendí que quería estar en la estrategia, no solo en la operación" (CEO_EF01, comunicación personal, 25 de noviembre de 2025).

Mientras que en la empresa familiar 3, el CEO2_EF03 expresa que la identidad se consolida mediante conversaciones familiares, acuerdos patrimoniales y experiencias compartidas que fortalecen cohesión y transparencia, tal como sugieren Sharma y Irving (2005) sobre la internalización del rol sucesoral. Sin embargo, la legitimidad no se hereda, sino que se construye mediante contribución y reconocimiento. En la empresa familiar 3, esto se evidencia en la meritocracia promovida por el CEO_EF03:

"No quiero que mis hijos se sientan 'los hijos del papá rico'. Por eso promuevo meritocracia, responsabilidad y claridad financiera". (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

*Por su parte, su hijo el CEO2_EF03 de la empresa derivada de la principal expresa: "Nuestros valores no vienen de lo religioso sino de experiencias compartidas. El viaje anual juntos hace más por la cultura que cualquier discurso" (*CEO2_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

En la empresa familiar 2, se materializa en la Junta, donde la segunda generación gana autoridad a través de disciplina financiera y criterio estratégico; y en la empresa familiar 1, la legitimidad se sustenta en el reconocimiento sectorial de la familia. En la empresa familiar 4, la legitimidad aún es emergente, pues la transición depende más de decisiones de la Junta que de trayectorias preparadas, confirmando que la identidad emprendedora se forma en la intersección entre socialización, contribución efectiva y distribución del poder simbólico dentro de la familia, confirmando la proposición

Proposición 3: *La formación de la identidad emprendedora en los sucesores depende de procesos de socialización, legitimidad y distribución de poder entre generaciones, así como del rol simbólico del fundador.*

Seguido, el conocimiento y el capital social familiar (CSF) emergen como algunos de los recursos más determinantes en los cuatro casos, en coherencia con la literatura contemporánea sobre *familiness*, que concibe estos recursos relacionales y cognitivos como habilitadores o inhibidores del emprendimiento transgeneracional y de la adaptación estratégica en empresas familiares (Zellweger et al., 2012; Chirico y Salvato, 2008; Iturrioz-Landart et al., 2023; Capolupo et al., 2024). En la empresa familiar 3, este recurso se ejemplifica en la figura del gerente, descrito como "referente gerencial y moral", cuya posición articula capital humano, estructural y relacional, en línea con lo planteado por Sirmon y Hitt (2003) sobre la importancia de actores clave en la orquestación de recursos familiares:

"*La relación con el gerente ha sido fundamental. Es un referente gerencial y moral; sin él, muchas decisiones no se hubieran sostenido*" (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

En la empresa familiar 1, el CSF se manifiesta como capital reputacional acumulado por décadas en un sector regulado y masculinizado. En la empresa familiar 2, el CSF se integra a la cultura organizacional mediante respeto intergeneracional y cohesión en la Junta, habilitando dinámicas de innovación abierta:

"*La confianza y el respeto en la Junta permiten discutir con profesionalismo, incluso siendo una empresa familiar*" (MJD_EF02, comunicación personal, 17 de noviembre de 2025).

En conjunto, los casos confirman que el CSF impulsa el emprendimiento cuando es cohesionado, coordinado y compartido; de lo contrario, se convierte en una fuente de fricción que limita la renovación generacional y estratégica, confirmando la proposición 4:

Proposición 4: *Los recursos derivados de la familiness pueden facilitar o inhibir la capacidad de la empresa para emprender y adaptarse, según la manera en que sean gestionados.*

El cruce entre resultados y proposiciones confirma que la continuidad emprendedora en empresas familiares no depende únicamente de la intención de la nueva generación, sino de la interacción entre legado, estructuras familiares y capacidades internas (Ver Anexo 6). Los constructos actúan de manera interdependiente: la sucesión define identidad; la identidad activa OE; la OE se sostiene en el CSF y esto habilita o restringe el ET.

Este estudio aporta una visión ampliada del emprendimiento transgeneracional al analizarlo no desde la empresa familiar individual, sino desde la lógica de los grupos empresariales familiares. Los resultados muestran que la continuidad emprendedora depende no solo de la interpretación del legado o del capital social familiar, como plantean los modelos tradicionales, sino también de la gestión del portafolio, la articulación entre múltiples unidades de negocio y la formalización del gobierno corporativo.

Los resultados también amplían las teorías sobre legitimidad sucesoral al mostrar procesos híbridos que combinan competencias técnicas, valores familiares y reconocimiento moral, y matizan el concepto de *familiness* al demostrar que el CSF solo actúa como recurso estratégico cuando está articulado y cohesionado.

Finalmente, el estudio propone entender la orientación emprendedora en empresas familiares como un fenómeno de momento o temporal asociado a momentos de transición generacional, más que como un rasgo permanente. Estas aportaciones permiten refinar las teorías existentes al mostrar que, en grupos empresariales consolidados, el emprendimiento transgeneracional se sostiene mediante mecanismos híbridos de coordinación, profesionalización y adaptación estratégica que no han sido desarrollados con detalle en la literatura previa.

6. Conclusiones, limitaciones e investigación futura

El análisis intercasos evidenció que la pertenencia a grupos empresariales funciona como un mecanismo que sostiene la continuidad emprendedora y facilita la preservación del legado mientras se diversifican riesgos, se profesionalizan roles y se habilitan trayectorias estratégicas para las nuevas generaciones. Sin embargo, también introduce retos asociados a la coordinación entre unidades de negocio, la claridad y delimitación de roles entre familia, empresa, propiedad y la necesidad de fortalecer los sistemas de gobierno capaces de gestionar la complejidad organizacional creciente.

En ese sentido, uno de los aportes principales de este trabajo se orienta a ampliar la comprensión del emprendimiento transgeneracional en grupos empresariales familiares consolidados, cuyas dinámicas sucesorias, sistemas de gobierno y capacidades de inversión difieren sustancialmente de las empresas familiares más pequeñas. El estudio no busca generalizar sus resultados, sino ofrecer una lectura sobre cómo se articulan la continuidad emprendedora, la orientación estratégica y el capital social familiar en organizaciones con niveles elevados de profesionalización y diversificación.

Los resultados se articulan con el Objetivo de Desarrollo Sostenible ODS 8, al evidenciar que la continuidad del emprendimiento transgeneracional en empresas familiares contribuye a la estabilidad del empleo, la profesionalización de la gestión y el fortalecimiento de la gobernanza. Cuando las dinámicas sucesorias y el capital social familiar se gestionan estratégicamente, las organizaciones no solo aseguran su permanencia, sino que promueven crecimiento sostenible y estructuras empresariales más

resilientes, alineadas con los principios de trabajo decente y desarrollo económico sostenido.

Los resultados confirman que el emprendimiento transgeneracional depende, en primer lugar, de la manera en que la siguiente generación interpreta, resignifica y proyecta el legado emprendedor y del nivel de formalización del gobierno familiar. Asimismo, se observa que la orientación emprendedora se activa cuando la sucesión redefine el liderazgo, y que la identidad del sucesor se construye mediante socialización, legitimidad y distribución del poder simbólico.

Finalmente, el estudio aporta una mirada del emprendimiento transgeneracional desde la perspectiva del grupo empresarial familiar, mostrando cómo la gestión del portafolio y las estructuras de gobierno influyen en la continuidad del negocio. A nivel empírico, ofrece evidencia sobre la interacción entre ET, OE, CSF y sucesión en distintos sectores económicos, ampliando el análisis más allá de la empresa individual. Este enfoque permitió observar cómo la continuidad emprendedora se articula a través de portafolios, estructuras patrimoniales y múltiples unidades de negocio.

De manera transversal, los hallazgos revelan una tensión persistente entre la continuidad del legado emprendedor y el fortalecimiento de mecanismos de control y formalización. Si bien estos mecanismos resultan necesarios para gestionar la complejidad propia de los grupos empresariales familiares, también redefinen los márgenes de autonomía, riesgo y experimentación disponibles para las nuevas generaciones. En este sentido, el emprendimiento transgeneracional no emerge como un proceso espontáneo, sino como un equilibrio dinámico entre preservación, control y renovación estratégica.

Limitaciones

El estudio se basa en cuatro casos, lo que limita la generalización de los resultados. Además, el análisis refleja un momento específico del proceso de sucesión, lo que deja por fuera cambios que puedan surgir en el tiempo. Además, las empresas seleccionadas cuentan con cierto nivel de consolidación, por lo que no se examinan dinámicas propias de familias en etapas tempranas o con estructuras patrimoniales menos definidas.

Líneas de investigación futura

Futuros estudios podrían desarrollar análisis longitudinales que permitan observar cómo evolucionan la sucesión, el emprendimiento transgeneracional y la orientación emprendedora a lo largo del tiempo o mediante estudios comparativos.

También, se podría estudiar la gobernanza en grupos familiares, incluyendo el funcionamiento de juntas, oficinas de familia y vehículos de inversión.

Otra posibilidad es la de explorar el rol de la tercera generación en la creación de nuevos emprendimientos y la manera en que se articula el capital social familiar en contextos de mayor fragmentación o de conflicto.

Asimismo, resulta relevante profundizar en la relación entre la orientación emprendedora, la innovación y los procesos de intraemprendimiento derivados de los negocios principales impulsados por los fundadores.

7. Referencias bibliográficas

Basco, R., Calabrò, A., y Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy, 10*(4), Artículo 100249. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004

Bika, Z., Rosa, P., y Karakas, F. (2019). Multilayered socialization processes in transgenerational family firms. *Family Business Review, 32*(3), 233–258. https://doi.org/10.1177/0894486519827435

Block, J. H., Miller, D., Jaskiewicz, P., y Spiegel, F. (2013). Economic and technological importance of innovations in large family and founder firms: An analysis of patent data. *Family Business Review, 26*(2), 180–199. https://doi.org/10.1177/0894486513477454

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. En J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241–258). Greenwood Press.

Canovi, M., Succi, C., Labaki, R., y Calabrò, A. (2023). Motivating next-generation family business members to act entrepreneurially: A role identity perspective. Journal of the Knowledge Economy, 14(3), 2187–2214. https://doi.org/10.1007/s13132-022-00919-w

Capolupo, P., Messeni Petruzzelli, A., y Ardito, L. (2024). A knowledge-based perspective on transgenerational entrepreneurship: Unveiling knowledge dynamics across generations in family firms. *Journal of Knowledge Management, 28*(5), 1444–1467. https://doi.org/10.1108/JKM-05-2023-0451

Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., y Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(6), 1207–1227. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00499.x

Chirico, F., y Salvato, C. (2008). Knowledge integration and dynamic organizational adaptation in family firms. *Family Business Review, 21*(2), 169–181. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00117.x

Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., y Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management, 32*(3), 310–318. https://doi.org/10.1111/jpim.12207

Clinton, E., McAdam, M., y Gamble, J. R. (2018). Transgenerational entrepreneurial family firms: An examination of the business model construct. *Journal of Business Research, 90*, 269–285. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.04.032

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology, 94*, S95–S120. https://doi.org/10.1086/228943

Confecámaras. (2018). *Informe de dinámica empresarial en Colombia*.

Covin, J. G., y Wales, W. J. (2019). Crafting high-impact entrepreneurial orientation research: Some suggested guidelines. *Entrepreneurship Theory and Practice, 43*(1), 3–18. https://doi.org/10.1177/1042258718773181

Cruz, C., y Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics, 38*(1), 33–49. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Messeni Petruzzelli, A., y Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives, 30*(1), 93–116. https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017

De Massis, A., y Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy, 5*(1), 15–29. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007

Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., y Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal, 59*(4), 1224–1264. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review, 14*(4), 532–550. https://doi.org/10.2307/258557

Eisenhardt, K. M., y Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal, 50*(1), 25–32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Gioia, D. A., Corley, K. G., y Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods, 16*(1), 15–31. https://doi.org/10.1177/1094428112452151

Global Entrepreneurship Research Association. (2023). *Global Entrepreneurship Monitor 2023/2024 global report: 25 years and growing*. https://www.gemconsortium.org/report/global-entrepreneurship-monitor-gem-20232024-global-report-25-years-and-growing

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled

firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly, 52*(1), 106–137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Habbershon, T., Nordqvist, M., y Zellweger, T. (2010). Transgenerational entrepreneurship. En M. Nordqvist y T. Zellweger (Eds.), *Transgenerational entrepreneurship: Exploring growth and performance in family firms across generations* (pp. 1–38). Edward Elgar.

Habbershon, T. G., y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review, 12*(1), 1–25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x

Habbershon, T. G., Williams, M., y MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing, 18*(4), 451–465. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3

Iturrioz-Landart, C., Aragón-Amonarriz, C., y Cabrera-Suárez, M. K. (2023). Family social capital as a driver to leverage challenged transgenerational entrepreneurship. *Journal of Family Business Management, 13*(3), 762–779. https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2022-0015

Jaskiewicz, P., Combs, J. G., y Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing, 30*(1), 29–49. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001

KPMG. (2022). *Global family business report 2022: The regenerative power of family businesses. Transgenerational entrepreneurship*. https://kpmg.com/au/en/insights/strategy-operations/global-family-business-report-2022.html

Kvale, S., y Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2.ª ed.). SAGE Publications.

Le Breton-Miller, I., y Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: A commentary on "Family business survival and the role of boards". *Entrepreneurship Theory and Practice, 37*(6), 1391–1397. https://doi.org/10.1111/etap.12072

Lumpkin, G. T., y Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review, 21*(1), 135–172. https://doi.org/10.2307/258632

Maloni, M. J., Hiatt, M. S., y Astrachan, J. H. (2017). Supply management and family business: A review and call for research. *Journal of Purchasing and Supply Management, 23*(2), 123–136. https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.12.002

Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science, 29*(7), 770–791. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.7.770

Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.

Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2011). Governance, social identity, and entrepreneurial orientation in closely held public companies. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(5), 1051–1076. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00447.x

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2025). *Informe de tejido empresarial: diciembre de 2025*. https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-tejido-empresarial

Nahapiet, J., y Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review, 23*(2), 242–266. https://doi.org/10.2307/259373

Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., y Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review, 20*(1), 33–47. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x

Nordqvist, M., Habbershon, T. G., y Melin, L. (2008). Transgenerational entrepreneurship: Exploring entrepreneurial orientation in family firms. En H. Landström, H. Crijns, E. Laveren y D. Smallbone (Eds.), *Entrepreneurship, sustainable growth and performance: Frontiers in European entrepreneurship research* (pp. 93–116). Edward Elgar.

Nordqvist, M., y Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship & Regional Development, 22*(3–4), 211–239. https://doi.org/10.1080/08985621003726119

Nordqvist, M., Wennberg, K., Baù, M., y Hellerstedt, K. (2013). An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. *Small Business Economics, 40*(4), 1087–1122. https://doi.org/10.1007/s11187-012-9466-4

Sharma, P., y Irving, P. G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(1), 13–33. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x

Short, J. C., Payne, G. T., Brigham, K. H., Lumpkin, G. T., y Broberg, J. C. (2009). Family firms and entrepreneurial orientation in publicly traded firms: A comparative analysis of the S&P 500. *Family Business Review, 22*(1), 9–24. https://doi.org/10.1177/0894486508327823

Sirmon, D. G., y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 27*(4), 339–358. https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013

Wales, W. J., Gupta, V. K., y Mousa, F.-T. (2013). Empirical research on entrepreneurial orientation: An assessment and suggestions for future research. *International Small Business Journal, 31*(4), 357–383. https://doi.org/10.1177/0266242611418261

Wang, D., y Zhang, Z. (2022). Disassembling the influences of perceived family relational conflict on business family offspring's intrapreneurial intentions. *International Entrepreneurship and Management Journal, 18*(1), 153–189. https://doi.org/10.1007/s11365-021-00747-5

Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5.ª ed.). SAGE Publications.

Zahra, S. A. (2005). Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review, 18*(1), 23–40. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00028.x

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., y Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy, 1*(1), 54–63. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003

Zellweger, T., Nason, R., y Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review, 25*(2), 136–155. https://doi.org/10.1177/0894486511423531

Zellweger, T. M., y Sieger, P. (2012). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics, 38*(1), 67–84. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6

Anexo 1. Proposiciones con preguntas

Tabla 5. Alineación de preguntas con proposiciones

Constructos	Proposiciones	Autores	Preguntas relacionadas
Emprendimiento transgeneracional (ET)	La continuidad o declive del ET depende de cómo las generaciones sucesoras interpretan, preservan y transforman el legado emprendedor.	Bika et al., 2019 Jaskiewicz et al., 2015 Habbershon et al., 2010	- ¿Cuál es la historia y el desarrollo de la empresa familiar? - ¿Cómo han influido los valores familiares, las historias o las experiencias pasadas en la forma en que las nuevas generaciones dirigen el negocio?
Orientación emprendedora (OE)	La orientación emprendedora de las empresas familiares está influida por las dinámicas sucesorias y la configuración del liderazgo familiar, afectando la capacidad de asumir riesgos, innovar y actuar proactivamente frente al mercado.	Zellweger y Sieger, 2012 Bika et al., 2019	- ¿Generalmente toman nuevas iniciativas o acciones estratégicas antes que sus competidores? - Describa la capacidad de su empresa y de sus empleados para emprender nuevas acciones. - ¿Invierten en proyectos con resultados inciertos? - ¿Describiría a la familia propietaria y a la unidad de negocio como emprendedoras? - En los últimos años, ¿han ingresado a nuevos mercados, desarrollado nuevos productos o servicios, o implementado nuevos procesos?
Sucesión, identidad y socialización	La formación de la identidad emprendedora en los sucesores depende de procesos de socialización, legitimidad y distribución de poder entre generaciones, así como del rol simbólico del fundador.	Bika et al., 2019 Canovi et al., 2023 Nordqvist et al., 2013	- ¿Cómo ha evolucionado el papel de los miembros de la familia a lo largo de las generaciones? - ¿Qué valores y competencias se han transmitido a las nuevas generaciones? - ¿Qué redes o relaciones han sido importantes para los sucesores?
Conocimiento y Capital Social Familiar (CSF)	Los recursos derivados de la *familiness* pueden facilitar o inhibir la capacidad de la empresa para emprender y adaptarse, según la manera en que sean gestionados.	Bika et al., 2019 Iturrioz-Landart et al., 2023 Chirico y Salvato, 2008 Zellweger et al (2010)	- ¿Qué recursos familiares (relaciones, confianza, conocimiento) respaldan sus actividades empresariales? - ¿Cómo influye la familia en la colaboración o la toma de decisiones en la empresa?

Anexo 2. Detalle de empresas

Las empresas manifestaron su intención de figurar con nombre propio en los resultados del estudio, también manifestaron su aprobación mediante consentimiento informado (Ver Anexo 5):

Tabla 6. Empresas participantes codificadas

Razón social	Familia	Grupo empresarial	Año de fundación	Edad de la empresa	Generación en la que se encuentra	Tamaño	Sector	Participación en la propiedad	Entrevistas
Empresa 1: Seguridad Omega Ltda.	Cardona Velasco	Grupo Bioxfera: Administraciones GJ (empresa fundada por el padre), Seguridad Omega (fundada por la madre), FONDESA Fondo de Empleados y Centro de Bienestar Bioxfera	1987	38 años	2da	Grande	Servicios	100% de propiedad, 1 familia	2
Empresa 2: Toning SAS	Bonilla Otoya	Agregados y Mezclas Cachibí (propiedad del 5%), Truly Nolen (propiedad del 45%, participación mayoritaria), Sigma Móvil (fundada por el padre, propiedad del 100%, aquí el CEO es el hijo – 2da generación), una empresa más en el exterior y diversas inversiones.	2003	22 años	2da	Grande	Manufactura	50% de propiedad, 2 familias nucleares, 1 extensa	2
Empresa 3: EKA Corporation SAS	Kadoch	Grupo Kadoch: EKA Corporación, Innovando (incluye nueva empresa del hijo – tercera generación: “LAZE”), más las inversiones del portafolio.	1967	58 años	2da	Grande	Manufactura	90% de propiedad, 2 familias nucleares, 1 extensa	2
Empresa 4: Agregados y Mezclas Cachibí SAS	Bonilla Otoya	Agregados y Mezclas Cachibí (propiedad del 5%), Truly Nolen (propiedad del 45%, participación mayoritaria), Sigma Móvil (fundada por el padre, propiedad del 100%, aquí el CEO es el hijo – 2da generación), una empresa más en el exterior y diversas inversiones.	1979	46 años	2da	Grande	Construcción	5% de propiedad, 2 familias nucleares, 1 extensa	2

Nota. Elaboración propia, 2025.

Anexo 3. Detalle de participantes

Tabla 7. Perfiles de los participantes codificados

Razón social	Entrevistado	Educación	Generación a la que pertenece	Rol en la empresa familiar	Código
Empresa 1: Seguridad Omega Ltda	María Pía Velasco Simmonds	Pregrado	1ra	Miembro Junta Directiva	MJD_EF01
	José Pablo Cardona Velasco	Maestría	2da	CEO Grupo Empresarial	CEO_EF01
Toning SAS	Sergio Bonilla Otoya	Maestría	2da	Miembro Junta Directiva	MJD_EF02
	Michael Hernández	Maestría	Miembro externo	Gerente general	GG_EF02
EKA Corporación SAS	Rami Kadoch	Maestría	2da	CEO	CEO_EF03
	Ianiv Kadoch	Maestría	3ra	CEO Empresa derivada de la principal	CEO2_EF03
Agregados y Mezclas Cachibí SAS	Sergio Bonilla Otoya	Maestría	2da	Miembro Junta Directiva	MJD_EF04
	Pablo Enrique Moreno Hernández	Maestría	Miembro externo	Gerente general	GG_EF04

Nota. Elaboración propia, 2025.

Anexo 4. Protocolo de entrevista

Introducción

Buenos días, mi nombre es Diana Marcela Uribe Osorio. Soy estudiante de la Maestría en Ciencias Económicas y Gestión de la Pontificia Universidad Javeriana Cali.

Estoy llevando a cabo una investigación que busca cómo las dinámicas de sucesión e identidad familiar, la orientación emprendedora y el capital social familiar influyen en el emprendimiento transgeneracional en empresas familiares colombianas pertenecientes a grupos empresariales.

Antes de comenzar, tal como lo contiene el consentimiento informado remitido a su correo electrónico, quiero asegurarle que su participación es completamente voluntaria y confidencial, se utilizarán pseudónimos en lugar de su nombre en caso de considerarlo necesario. La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos, y no se compartirá con terceros ni con los demás miembros de la empresa sin su consentimiento. Me gustaría también solicitar su permiso para grabar la entrevista, lo que nos ayudará a tener un registro fiel de sus respuestas. ¿Está de acuerdo con esto?

Esta entrevista tomará aproximadamente 60 minutos. Si en algún momento tiene alguna pregunta o desea hacer una pausa, por favor, hágamelo saber.

Desarrollo de la entrevista

Me gustaría empezar a hablar sobre el tema central de nuestra entrevista:

1. ¿Cuál es la historia y el desarrollo de la empresa familiar?
2. ¿Cómo han influido los valores familiares, las historias o las experiencias pasadas en la forma en que las nuevas generaciones dirigen el negocio?
3. ¿Generalmente toman nuevas iniciativas o acciones estratégicas antes que sus competidores?
4. Describa la capacidad de su empresa y de sus empleados para emprender nuevas acciones.
5. ¿Invierten en proyectos con resultados inciertos?
6. ¿Describiría a la familia propietaria y a la unidad de negocio como emprendedoras?
7. En los últimos años, ¿han ingresado a nuevos mercados, desarrollado nuevos productos o servicios, o implementado nuevos procesos?
8. ¿Cómo ha evolucionado el papel de los miembros de la familia a lo largo de las generaciones?
9. ¿Qué valores y competencias se han transmitido a las nuevas generaciones?

10. ¿Qué redes o relaciones han sido importantes para los sucesores?
11. ¿Qué recursos familiares (relaciones, confianza, conocimiento) respaldan sus actividades empresariales?
12. ¿Cómo influye la familia en la colaboración o la toma de decisiones en la empresa?
13. ¿En qué medida las normas formales, los valores familiares y las creencias culturales que guían el comportamiento organizacional influyen en las decisiones estratégicas y en los procesos de sucesión dentro de la empresa familiar?

Cierre

Con esto hemos llegado al final de la entrevista.

Quiero agradecerle por su tiempo y sus respuestas. La información que me ha proporcionado es de gran valor para esta investigación, y estoy segura de que sus perspectivas contribuirán significativamente al entendimiento del relevo generacional en las empresas familiares colombianas.

¿Tiene algún comentario adicional que le gustaría compartir sobre este tema o particularidad de la empresa familiar?

Una vez más, le agradezco mucho por su participación. Si está interesado en conocer los resultados finales de la investigación, estaré encantada de compartirlos con usted cuando el estudio esté completo.

Anexo 5. Consentimiento informado



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estimado(a) participante
Desde la asignatura **TRABAJO DE GRADO,** a cargo de la docente **VIVIANA ANDREA GUTIÉRREZ RINCÓN**, la estudiante **DIANA MARCELA URIBE OSORIO,** perteneciente a la Pontificia Universidad Javeriana Seccional Cali, están llevando a cabo la investigación **"¿SON REALMENTE EMPRENDEDORAS LAS EMPRESAS FAMILIARES? UN ANÁLISIS SOBRE SUS DINÁMICAS DE SUCESIÓN Y SU CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN"**, que busca comprender cómo las dinámicas de sucesión e identidad familiar, la orientación emprendedora y el capital social familiar influyen en el emprendimiento transgeneracional en empresas familiares colombianas pertenecientes a grupos empresarialesEl estudio emplea entrevistas semiestructuradas para identificar factores que fortalecen o limitan la continuidad y la innovación intergeneracional. Se le invita a participar en la investigación mediante una entrevista semiestructurada de máximo una hora. Los beneficios de su participación incluyen aportar al entendimiento académico sobre la sucesión en empresas familiares, recibir una retroalimentación general sobre los hallazgos y contribuir al diseño de recomendaciones que fortalezcan la continuidad emprendedora. Los posibles riesgos son mínimos y se limitan a eventuales molestias asociadas al tiempo dedicado o a la conversación sobre experiencias personales. Antes de aceptar o rechazar su participación en la investigación, debe de tener en cuenta lo siguiente:

- La decisión de participar en la investigación es completamente PERSONAL, LIBRE y VOLUNTARIA.
- Sus datos personales y la información obtenida son completamente CONFIDENCIALES, por el contrario, se utilizará un **PSEUDÓNIMO** para identificarlo si así lo desea.
- En el transcurso del estudio usted podrá SOLICITAR información actualizada sobre el mismo.
- En el transcurso del estudio usted podrá RETIRARSE en cualquier momento, agradeciendo que nos informe las razones.
- En el transcurso del estudio nosotros podremos retirarnos en cualquier momento, y le explicaremos nuestras razones.
- NO recibirá ningún beneficio económico por su participación.
- NO tendrá que hacer un gasto económico durante su participación.

Si considera que no hay dudas ni preguntas acerca de su participación, puede firmar el siguiente Consentimiento Informado.

Una vez leída y comprendida la información anterior en pleno uso de mis capacidades, manifiesto mi participación en la investigación. En tal sentido, la firma del consentimiento informado implica autorización para yo realizar **INSTRUMENTOS QUE SE VAN A APLICAR**.

Yo, _____, identificado con CC_____ declaro que he sido informado(a) de los objetivos, fines del presente estudio a realizar por estudiantes de la Pontifica Universidad Javeriana Cali. Y obrando en forma **AUTÓNOMA Y CONSCIENTE, ACEPTO** la participación en esta investigación. Se firma a los días ____ del mes _____ del año 20____.

_____
FIRMA PARTICIPANTE
Nombre: _____
CC: _____
Teléfono: _____

_____
DIANA MARCELA URIBE OSORIO
ESTUDIANTE
diana.uribe@javerianacali.edu.co

_____
VIVIANA ANDREA GUTIÉRREZ RINCÓN
DIRECTORA TRABAJO DE GRADO
PROFESORA ASOCIADA DEPARTAMENTO
DE GESTIÓN DE ORGANIZACIONES
vgutierrez@javerianacali.edu.co

Anexo 6. Proposiciones y experiencias o percepciones de los entrevistados

Proposición	Empresa	Código	Citas textuales	Interpretación
Proposición 1: La continuidad o declive del TE depende de cómo las generaciones sucesoras interpretan, preservan y transforman el legado emprendedor.	Empresa familiar 1	Sucesión Gobernanza y toma de decisiones familiares	"Yo no quiero montar, digamos que un negocio o una tienda. No, yo quiero montar una empresa… que la gente sepa que trae una empresa con procesos, con estructura, con robustez" (CEO_EF01, comunicación personal, 25 de noviembre de 2025). "Intento que la junta y lo que tomemos funcione como en las grandes ligas… con una junta con externos, con internos… evaluación de la alta dirección" (CEO_EF01, comunicación personal, 25 de noviembre de 2025).	Se evidencia que la continuidad del emprendimiento transgeneracional depende de cómo las nuevas generaciones reinterpretan el legado y lo traducen en estructuras, reglas y formas de gobernanza concretas. Cuando el legado se transforma en visión compartida y profesionalización, el dinamismo se fortalece; cuando no existen acuerdos claros, el riesgo es heredar conflictos en lugar de oportunidades.
	Empresa familiar 2	Sucesión Roles y relaciones familiares	"La llegada de la segunda generación le dio un nuevo aire a la compañía. Hoy la innovación representa el 25% de la mega al 2030" (MJD_EF02, comunicación personal, 17 de noviembre de 2025).	
	Empresa familiar 3	Gobernanza y toma de decisiones familiares Roles y relaciones familiares Sucesión Transferencia simbólica	"No había visión compartida; nos dividimos. Con el tiempo entendí que, si no dejábamos reglas claras, la siguiente generación iba a heredar el problema, no el patrimonio" (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025). "Yo estoy tratando de dejarles la receta a mis hijos. No quiero que reciban solo activos, sino un sistema para decidir y construir" (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).	
	Empresa familiar 4	Sucesión Roles y relaciones familiares	"Hoy estamos empezando apenas el segundo cambio generacional. En algunos casos ya hay hijos sentados en la junta; en otros, los fundadores todavía no sueltan". (GG_EF04, comunicación personal, 21 de noviembre de 2025).	

Proposición 2: La orientación emprendedora de las empresas familiares está influida por las dinámicas sucesorias y la configuración del liderazgo familiar, afectando la capacidad de asumir riesgos, innovar y actuar proactivamente frente al mercado.	Empresa familiar 1	Valores y cultura familiar	"Cuando empieza la superintendencia, empiezan a exigir uniformes, profesionalización, controles. Eso obligó a cambiar la forma de operar completamente" (MJD_EF01, comunicación personal, 18 de noviembre de 2025).	La orientación emprendedora está condicionada por los valores familiares, la cohesión relacional y la estructura de liderazgo. Cuando existen confianza, profesionalización y reglas claras, la innovación se fortalece; cuando hay visiones divididas o falta de orden, el dinamismo se limita, confirmando que la OE depende de las dinámicas sucesorias y del liderazgo familiar.
	Empresa familiar 2	Capital Social y Relaciones familiares Confianza y credibilidad Valores y cultura familiar	"En Toning probablemente el gerente te contará que hasta hace dos años había nominalmente una persona en Recursos Humanos… Hoy en día tenemos un montón de cosas en torno a beneficios de empleados. Hacemos encuestas de clima organizacional. Nosotros, como Junta, yo pido que tomemos muy en serio los resultados de esas encuestas y eventualmente hagamos planes de acciones y mejora" (MJD_EF02, comunicación personal, 17 de noviembre de 2025).	
	Empresa familiar 3	Valores y cultura familiar Capital Social y Relaciones familiares Valores, identidad y legado familiar	"Somos emprendedores, pero con límites. La familia tiene espíritu para intentar cosas nuevas, pero sin orden eso no escala" (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025). "Hay iniciativas y creatividad, pero no siempre existe una estructura formal que impulse esos emprendimientos. A veces tenemos visiones divididas y eso frena actuar como bloque" (CEO2_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).	
	Empresa familiar 4	Conocimiento Familiar Acumulado Recursos familiares Valores, identidad y legado familiar	"Todos estos cambios toman tiempo, o sea, uno no puede cambiar a todo un equipo en el primer año. Hay que ir paso a paso porque hay una transferencia de conocimiento y hay una cantidad de cosas que se pueden perder y se puede generar traumatismos en la organización. Entonces fui cambiando casi que un directivo por año" (GG_EF04, comunicación personal, 21 de noviembre de 2025). "Estamos en el proceso de migración… pasar de una empresa familiar, no porque cambiemos los dueños, sino como concepto de empresa, a una empresa corporativa… crear unidades de negocio…" (GG_EF04, comunicación personal, 21 de noviembre de 2025).	

Proposición 3: La formación de la identidad emprendedora en los sucesores depende de procesos de socialización, legitimidad y distribución de poder entre generaciones, así como del rol simbólico del fundador.	Empresa familiar 1	Proactividad Estrategia	"Desde niño estuve cerca de las juntas, de ver cómo se tomaban decisiones. Ahí entendí que quería estar en la estrategia, no solo en la operación" (CEO_EF01, comunicación personal, 25 de noviembre de 2025).	La orientación emprendedora se manifiesta principalmente en el plano estratégico más que en innovaciones disruptivas. La participación en juntas, el énfasis en disciplina financiera y la búsqueda de criterio estratégico muestran una proactividad orientada a la sostenibilidad y al control del riesgo. Sin embargo, cuando la preparación generacional es insuficiente o las decisiones se concentran en la Junta sin trayectorias consolidadas, el componente de riesgo aumenta y la capacidad competitiva puede verse limitada.
	Empresa familiar 2	Estrategia Riesgo y agresividad competitiva	"Aquí la autoridad no viene por el apellido. En la Junta uno tiene que llegar con números, con argumentos y con visión clara. Si no hay disciplina financiera y criterio estratégico, no hay respaldo." (MJD_EF02, comunicación personal, 17 de noviembre de 2025).	
	Empresa familiar 3	Estrategia Proactividad	"No quiero que mis hijos se sientan 'los hijos del papá rico'. Por eso promuevo meritocracia, responsabilidad y claridad financiera". (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025). "Nuestros valores no vienen de lo religioso sino de experiencias compartidas. El viaje anual juntos hace más por la cultura que cualquier discurso" (CEO2_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).	
	Empresa familiar 4	Estrategia Riesgo y agresividad competitiva	"Hoy muchas decisiones pasan por la Junta más que por un proceso claro de formación. No todos han recorrido un camino preparado; algunos están aprendiendo sobre la marcha, y eso genera dudas sobre quién debe liderar realmente." (GG_EF04, comunicación personal, 21 de noviembre de 2025).	

Proposición 4: Los recursos derivados de la familiness pueden facilitar o inhibir la capacidad de la empresa para emprender y adaptarse, según la manera en que sean gestionados.	Empresa familiar 1	Historia y trayectoria de la empresa familiar	"Nosotros llevamos décadas en este sector y eso pesa. La reputación que construyó mi madre abre puertas, pero también nos obliga a hacer las cosas con mucho más cuidado porque estamos bajo la lupa de todos" (CEO_EF01, comunicación personal, 25 de noviembre de 2025).	La trayectoria histórica y la transición generacional están vinculadas en la configuración actual de las empresas familiares. Mientras la reputación acumulada y las figuras clave consolidadas en el tiempo fortalecen la legitimidad organizacional, los procesos de transición exigen redefinir reglas, relaciones y dinámicas de poder. Así, la historia no solo condiciona el presente, sino que influye en cómo se gestiona el relevo generacional y en la capacidad de la empresa para adaptarse sin perder su identidad.
	Empresa familiar 2	Transición generacional	"La confianza y el respeto en la Junta permiten discutir con profesionalismo, incluso siendo una empresa familiar" (MJD_EF02, comunicación personal, 17 de noviembre de 2025).	
	Empresa familiar 3	Historia y trayectoria de la empresa familiar	"La relación con el gerente ha sido fundamental. Es un referente gerencial y moral; sin él, muchas decisiones no se hubieran sostenido" (CEO_EF03, comunicación personal, 22 de octubre de 2025).	
	Empresa familiar 4	Transición generacional	"La cercanía familiar ayuda a confiar, pero cuando no hay reglas claras también complica las decisiones. A veces el vínculo pesa más que el criterio empresarial, y eso frena ciertos cambios" (GG_EF04, comunicación personal, 21 de noviembre de 2025).	

Anexo 7. Autorización de los estudiantes para que su trabajo sea fuente de publicación posterior total o parcial.

Debido a que la opción de trabajo de grado -Desarrollo de un Caso de Estudio- busca la construcción y elaboración de casos de estudio con el ánimo de que sean parte de un banco de casos y de publicaciones en cualquier medio, el estudiante autoriza a la universidad lo siguiente:

Santiago de Cali, 17 de marzo de 2026

Doctor
Fabián Osorio Tinoco
Decano Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
La Ciudad

Por medio de la presente autorizo que el trabajo de grado del cual soy autora llamado "**Dinámicas de sucesión y capital social familiar en la continuidad del emprendimiento transgeneracional en grupos empresariales en Colombia**" sea utilizado discrecionalmente por la Pontificia Universidad Javeriana como fuente total o parcial de material académico, que podrá ser usado dentro o fuera de la universidad con cualquier propósito académico.

Deseo que los derechos intelectuales que tengo sobre esta obra se expresen citándome como autora de este.

La principal motivación para la realización de este trabajo de grado ha sido cumplir uno de los requisitos de grado como Magíster en Ciencias Económicas y Gestión, por lo tanto, renuncio a los derechos patrimoniales que se deriven del mismo, si los llegare a haber.



Diana Marcela Uribe Osorio
Autor Trabajo de Grado
c.c. 1.115.080.502