

Rave-Gómez, E. D., & Moreno Hernández, J. E. (2023, mayo-agosto). Proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso, grandes empresas vs. pymes. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (69), 157-189. <https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n69a7>

Proceso de sucesión en la empresa familiar. Estudio de caso, grandes empresas vs. pymes

*Succession process in the family business. Case study, large businesses and small and
medium-sized businesses*

Elkin Darío Rave-Gómez

PhD. Economía de la Empresa

Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado
Envigado, Colombia

edrave@correo.iue.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-3997-8415>

CvLAC:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0000871770

Joan Esteban Moreno Hernández

Candidato a Doctor en Logística y Dirección de la Cadena de Suministros
Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado
Envigado, Colombia

jemoreno@correo.iue.edu.co

Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3426-906X>

CvLAC:

https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001482544

Recibido: 6 de septiembre de 2022

Evaluado: 16 de diciembre de 2022

Aprobado: 28 de abril de 2023

Tipo de artículo: Investigación.

Resumen

El proceso de sucesión es determinante para que las empresas de familia conserven su permanencia en el mercado. En este artículo los autores estudiaron el proceso de sucesión en la empresa familiar, grandes empresas vs. pymes, basados en una muestra de 6 casos de estudio múltiples entrelazados.



El objetivo fue determinar las diferencias, similitudes y patrones de comportamiento al implementar el proceso de sucesión en ambos casos. Los hallazgos mostraron que las principales diferencias están en la planeación, en la transferencia de conocimiento titular-sucesor y en los criterios establecidos para elegir al siguiente en el poder. Por su parte, en cuanto a las similitudes, se consideró muy importante el conocimiento previo de la empresa, la existencia de junta directiva en los órganos de dirección, un líder capacitado en la familia y que el sucesor fuera accionista de la empresa familiar. El estudio concluye que las grandes empresas valoran más la experiencia laboral externa del sucesor, mientras que las pymes valoran más el recorrido al interior de la empresa familiar.

Palabras clave: Empresas de familia; Experiencia laboral externa del sucesor; Proceso de sucesión; Transferencia de conocimiento titular-sucesor.

Clasificación JEL: M10, M21, M51

Abstract

The succession process is decisive for family businesses to maintain their permanence in the market. In this article the authors studied the succession process in family businesses, large companies vs small and medium-sized businesses (SMBs), based on a sample of six intertwined multiple case studies. The purpose was to identify differences, similarities and behavior patterns when implementing the succession process in both cases. The findings showed that the main differences lie in the planning, the incumbent-successor transfer of knowledge, and the criteria established to choose the next in power. In terms of similarities, key aspects include previous knowledge of the company, the existence of a board of directors in the management bodies, a qualified leader in the family, and the successor being a shareholder of the family business. The study concluded that large family businesses more the successor's external work experience, while the SMBs value more the successor's track record inside the family business.

Keywords: Family businesses; Work experience outside the family business; Succession process; Incumbent–successor transfer of knowledge.

Introducción

En Colombia las empresas familiares representan el 86,5 % del total del tejido empresarial nacional (PricewaterhouseCoopers, 2019). Estas empresas, en su mayoría, siguen siendo controladas por la primera generación sin una trayectoria o experiencia en el manejo de la sucesión, sin políticas claras de relevo y no cuentan con formación o estudios acerca del traspaso generacional. A medida que avanza el tiempo en estas organizaciones, los propietarios evidencian la importancia de la sucesión, teniendo en cuenta el nivel de envejecimiento.

Uno de los grandes desafíos no resueltos que enfrentan las empresas de familia son los procesos de sucesión adecuados, que garanticen la longevidad de las empresas en el tiempo, porque solo un pequeño porcentaje de empresas familiares pueden sobrevivir a esta transición (Marler et al., 2017). Estadísticas de estudios anteriores sobre el tema muestran algunos ejemplos. Según García-Tenorio Ronda y Pérez Rodríguez (2009), de cada 100 empresas de familia, 34 logran llegar a la segunda generación, y de estas, el 30 % logra llegar a la tercera generación. En el mismo sentido, Oliveira (2006) encontró que las empresas familiares en Brasil tienen una media de vida de 9 años, el 30 % de ellas pasa al mando de la segunda generación y únicamente el 15 % pasa al mando de la tercera. Un hallazgo similar está en Wang et al. (2004) e Ibrahim et al. (2001) para quienes solo un tercio de las pymes de familia sobreviven a la sucesión de la primera a la segunda generación, y de estas, otro tercio logra sobrevivir a la transición de la segunda a la tercera generación. Después de todo, los datos indican que entre 2000 y 2017 no ha cambiado la situación.

En la literatura se encuentran factores que influyen en el proceso de sucesión; como la voluntad del sucesor de hacerse cargo, la relación que puede existir entre el titular y el posible sucesor, la confianza del titular en las destrezas e intenciones del sucesor, el interés por dar continuidad en el sostenimiento financiero, generando ingresos de manera permanente, la preparación académica, la experiencia en otras empresas, y el manejo del ambiente laboral y familiar (Gagné et al., 2021; Venter et al., 2005). Por su parte, Duh et al. (2007) expresan que el espíritu empresarial y el conocimiento tácito son elementos que influyen en la transferencia de poder entre generaciones. Para Ghee et al. (2013), el protocolo de sucesión en las pymes familiares es definitivo y, según Haveman (1993), el tamaño de la empresa influye en los procesos de sucesión, donde, entre más grandes, los procesos se van centrando más en el titular.

Por consiguiente, para esta investigación se toma como modelo de sucesión el desarrollado por Le Breton-Miller et al. (2004), que involucra cuatro componentes: el entorno competitivo o industrial, el contexto del negocio que incluye el titular y el sucesor, las etapas del proceso de sucesión, y el contexto social y familiar. Con base en este modelo se realiza el trabajo de campo para alcanzar el objetivo de la investigación de identificar las diferencias y las similitudes en el proceso de sucesión, comparando un grupo de 6 empresas de familia, grandes empresas vs. pymes, a través de un estudio de casos múltiples entrelazados (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

Por otra parte, el artículo se estructura de la siguiente manera. En la primera sección, se realiza una revisión de la literatura sobre las empresas de familia, el proceso de sucesión y los modelos de sucesión. En la segunda sección, se muestra la metodología de estudios de caso múltiples entrelazados, los criterios aplicados para seleccionar los casos, el trabajo de campo y el diseño exploratorio para identificar las diferencias y similitudes entre los casos. La tercera sección, contiene los hallazgos y su discusión, que muestra un comparativo sobre los procesos de sucesión en grandes empresas de familia vs pymes familiares. En la cuarta, y última sección, se entregan recomendaciones prácticas derivadas de la investigación para el mundo empresarial, las limitaciones, investigaciones futuras y conclusiones.

Empresas de familia

Aunque no existe un consenso sobre la definición de la empresa familiar (Fries et al., 2021), se destacan las siguientes tres vertientes: los propietarios de la empresa son una familia, la gestión de la empresa está en manos de familiares, y la sucesión familiar (Lara de Oliveira et al., 2012; Meira Teixeira & Carvalhal, 2013). Por su parte, Chua et al. (1999) consideran que la empresa de familia es una unidad productiva de propiedad y gestión de una familia, y es operada con la intención de perseguir la continuación del negocio en un futuro para la familia, de acuerdo con los valores y preferencias del núcleo familiar. La dinámica familiar puede afectar las decisiones y las acciones de la organización y pueden ser diferentes a las acciones de empresas sin propiedad familiar. Daspit et al. (2016) definen a la empresa familiar como la unión de empresa y familia con un único propósito de crear una unidad productiva con sus propios medios monetarios. Vanoni Martínez et al. (2018) enuncian, por su parte, que una empresa familiar nace de la idea de un fundador, quien va motivando a su familia en darle continuidad a la unidad de negocio.

Con base en esta definición, una empresa familiar tiene como visión ser administrada por un mismo núcleo familiar, cumplir con los intereses de la familia y sostenerla por varias generaciones. El control de estas empresas es a través de un pequeño número de familiares, o en su totalidad, y debe contar con un sucesor al interior de la organización, pero no se evidencia un porcentaje para clasificarlas como empresas familiares.

Existen algunas características particulares en las empresas familiares que se evidencian cuando las empresas son lideradas por el fundador de la compañía. En primer lugar, los líderes de las empresas familiares se describen como estilos de gestión autoritaria (Birley, 1985), además, como la propagación de “culturas paternalistas” (Dyer, 1986). Los propietarios gerentes muestran una marcada preferencia por mantener el control directo y personal (Handler, 1990). Esta preferencia se refleja en el estilo supervisor de liderazgo, en los sistemas de gestión de apoyo, la falta de voluntad o incapacidad para delegar y el problema sobre la separación de las relaciones familiares y de los negocios (Boyd et al., 2014; Dyer, 1986; Lansberg, 1988; Longenecker & Schoen, 1978).

En la investigación realizada por Fiegener et al. (1994), se identifican unos enfoques clave que deben considerar las empresas familiares para desarrollar un plan de sucesión. Las empresas familiares favorecen los enfoques más personales y centrados en las relaciones para el desarrollo del sucesor y pareciera ser una preocupación más inmediata y constante que para otras empresas. Los hijos, cónyuges, hermanos y otros parientes del líder forman una lista corta de candidatos a sucesores. El deseo de los fundadores de las empresas de familia es de supervisar, coordinar y controlar personalmente las actividades organizativas, sin incluir un plan de sucesión (Guran, 2015). Adicional, el poder y el control es centralizado en el gerente fundador, y la comunicación es manejada de manera informal.

Por su parte, Buchanan et al. (2022) encuentran que los negocios de propiedad familiar cuentan con mejor desempeño que las empresas no familiares, y esto debido a la entrega y compromiso que pueden tener frente al personal externo al núcleo familiar. Diferente piensa Bauweraerts et al. (2021), quienes expresan que existen terceros que se desempeñan mejor que los miembros de la familia, y esto se evidencia por el apoyo que ofrece la Junta Directiva al gerente o tercero al frente de la empresa.

En lo que respecta al tamaño de las empresas, Grusky (1961) considera que este factor no tiene un efecto real sobre el desarrollo del plan de sucesión. Diferente piensan Fiegener et al.

(1994), quienes advierten que el tamaño del negocio influye en los sistemas de desarrollo de los sucesores de las empresas familiares, y el aumento del tamaño del negocio puede ir ejerciendo presiones más débiles sobre las pymes familiares. Por su parte, Haveman (1993) manifiesta que el tamaño de las empresas es la variable más importante en el estudio de las organizaciones y sus procesos. En las pequeñas empresas se manejan relaciones de trabajo muy cerradas y el sistema de control y supervisión es personal, pero a medida que van creciendo van adoptando procesos de gestión cada vez más formales. Las empresas van adoptando mecanismos formales y burocráticos de integración para ser más innovadoras y eficientes; además, estandarizan sus procesos de información y de documentación. Civelek et al. (2021) afirman que la capacidad de invención e innovación difiere, dependiendo del tamaño y la actividad económica.

Proceso de sucesión y los modelos de sucesión

El proceso de sucesión incluye todas las acciones, eventos y el engranaje organizativo a través del cual se transfiere el liderazgo, y, algunas veces, también la propiedad de la empresa (Le Breton-Miller et al., 2004). En la literatura se encuentran diferentes estudios sobre la forma en la cual se debe preparar al sucesor y los procedimientos para realizar un proceso de ejecución apropiado. Para Bornholdt (2000) existen dos escuelas de pensamiento principales en la preparación de sucesores jóvenes. La primera línea de pensamiento cree que el aspirante a sucesor se debe formar y aprender a trabajar dentro de la empresa de familia, iniciando en posiciones de menor rango y avanzar gradualmente, pasando por todos, o los que más pueda, departamentos de la empresa. La segunda escuela de pensamiento dice que los sucesores deben realizar su proceso de aprendizaje en empresas diferentes a la empresa familiar. En ese sentido, Letonja y Duh (2016) consideran que debe existir una combinación entre la experiencia adquirida fuera de la empresa familiar y el conocimiento transmitido por el fundador. Por consiguiente, siguiendo una u otra escuela, el sucesor debe adquirir competencias y habilidades en diferentes ambientes del mundo empresarial, y como lo expresan Tsourgiannis et al. (2020), debe tener la capacidad para tomar decisiones operativas, comerciales y estratégicas de largo plazo, esenciales para el éxito de la empresa familiar en el mercado.

La literatura muestra tres modelos, que, en criterio de quienes escriben este artículo, son los modelos clave en el proceso de sucesión en las empresas familiares. El autor Handler (1990),

en los hallazgos de su investigación, encontró que el predecesor es quien define el rol en la empresa de los miembros de la siguiente generación de la familia. El proceso de sucesión se realiza siguiendo un modelo de cuatro etapas (ver Tabla 1), en dos líneas de actuación de comportamiento inverso a lo largo de tiempo, en la cual el rol del predecesor presenta decreciente participación y autoridad, y, por su parte, el sucesor adquiere experiencia, liderazgo y poder de decisión. Para Fox et al. (1996), en las empresas de familia es poco probable que haya consenso sobre el momento en que se debe presentar la sucesión. Incluso, existen pocos miembros de la familia con experiencia de cuándo y cómo el asunto podría ser acordado. Sin embargo, proponen un modelo que habla de seis relaciones críticas (ver Tabla 1) entre el titular, el negocio, los *stakeholders* más representados y el sucesor.

De otro lado, Dyck et al. (2002) hablan de un modelo que utiliza la metáfora de la carrera de relevos de 4 x 100 (ver Tabla 1) para explicar el proceso de sucesión empresarial, donde un equipo de atletas compite y enfrenta los obstáculos propios de la competencia, como dejar caer el testigo, un inadecuado intercambio del relevo y obstaculizar intencionalmente otro competidor antes de llegar con éxito a la meta. La misma importancia tiene ejecutar adecuadamente el proceso de sucesión, al pasar bien el mando, realizar un adecuado relevo generacional y no obstaculizar el proceso para conseguir transferir la batuta de la empresa. Los autores hablan de cuatro factores clave para tener éxito en la carrera de relevos: secuencia, “*timing*”, técnica para pasar el testigo y comunicación. La Tabla 1 sintetiza los modelos conceptuales en el proceso de sucesión en las empresas de familia.

Tabla 1

Modelos de sucesión en las empresas de familia

| Tipo de modelo | Descripción |
|-------------------------------------|---|
| Modelo por etapas de Handler (1990) | Se siguen cuatro fases entre el predecesor (P) y el sucesor (S) miembro de la familia de la próxima generación. Fase 1. (P) Único operador y líder de la empresa de familia. (S) No tiene un rol definido. Fase 2. (P) Es un monarca. Tiene un poder predominante sobre otros miembros de la familia. (S) Es un ayudante del propietario fundador. Algunos miembros de la familia, aspirantes a sucesor, se sienten mensajeros. Fase 3. (P) Es un supervisor/delegado. (S) Se convierte en el gerente de la empresa de familia bajo la supervisión del fundador. |

| | |
|--|--|
| | Fase 4. (P) Asume el rol de consultor. (S) Se convierte en el líder, jefe, tomador decisiones. |
| Modelo de relacionamiento de Fox et al. (1996) | Seis relaciones críticas: 1) El negocio y sus <i>stakeholders</i> clave, 2) El titular CEO y el negocio, 3) El sucesor y el negocio, 4) El sucesor y el titular, 5) El sucesor y los <i>stakeholders</i> clave, 6) El titular y los <i>stakeholders</i> clave |
| Modelo carrera de relevos (Dyck et al., 2002) | Secuencia: La elección del nuevo líder CEO debe estar acorde con la etapa y el ciclo de vida organizacional de la empresa. El sucesor debe tener fuertes habilidades en la administración organizacional interna. <i>Timing</i> : Utilizar oportunamente el tiempo en el proceso de sucesión es determinante para lograr una transferencia de poder exitosa y depende el ambiente en el cual se ejecute la sucesión. Pasar la batuta de liderazgo puede ser lento y deliberado si el ambiente que lo rodea es generoso, o si la empresa está madura y tiene recursos escasos. Es este caso el titular y el sucesor facilitan la transición. Si el ambiente es hostil, el paso del liderazgo de la batuta puede ser rápido, o si la empresa es nueva o tiene escasos recursos. En esta situación, extender la superposición del titular sobre el sucesor incrementa la probabilidad de fracaso organizacional. <i>Técnica de paso de la batuta</i> : Es habitual que el titular y el sucesor tengan diferentes tipos de liderazgo y diferentes expectativas de cómo se transfiere el liderazgo de la batuta. Por tanto, debe acordar aspectos clave como el título, el poder, control y las responsabilidades en el proceso. El titular es acusado de no dejar ir el poder, y el sucesor de tomar el control de manera inapropiada. <i>Comunicación</i> : La comunicación y el trabajo en equipo entre el titular y el sucesor es un factor crítico de éxito en el proceso de sucesión. Si la relación entre ambos se caracteriza por la desconfianza, mala comunicación, conflicto sobre la forma en que cada uno ve la organización, la estrategia y sus procesos, probablemente la sucesión sea problemática. |

Nota. Elaboración propia con información tomada de Dyck et al. (2002), Fox et al. (1996) y Handler (1990).

El modelo integrado para la sucesión exitosa en las empresas de familia

Para escribir este artículo, realizar el trabajo de campo, lograr resultados y como punto de partida para la discusión de los mismos, se utilizó como guía el modelo integrador para una sucesión efectiva en las empresas de familia desarrollado por Le Breton-Miller et al. (2004). En el modelo se pueden identificar cuatro componentes de análisis que tienen incidencia directa, en algunos casos, e indirecta, en otros, en relación con el proceso de sucesión exitosa de la empresa familiar. El primer componente involucra el contexto no familiar de la empresa, es decir, la industria y el entorno competitivo de la organización, que terminan teniendo incidencia sobre la estrategia, la organización y las políticas de gobernanza. El segundo componente tiene que ver con

el contexto del negocio y los dos actores principales en la sucesión: el titular y el sucesor. El negocio en sí mismo impacta el proceso de sucesión en virtud de la estrategia y en la medida que demanda un tipo de líder en particular que la implemente. Así mismo, la estructura de la propiedad y la composición del equipo directivo de la empresa familiar tienen incidencia sobre quién puede ser aceptado como sucesor, en términos de su talento, parentesco y personalidad. Finalmente, en este componente juega un papel determinante la relación entre el titular y el sucesor.

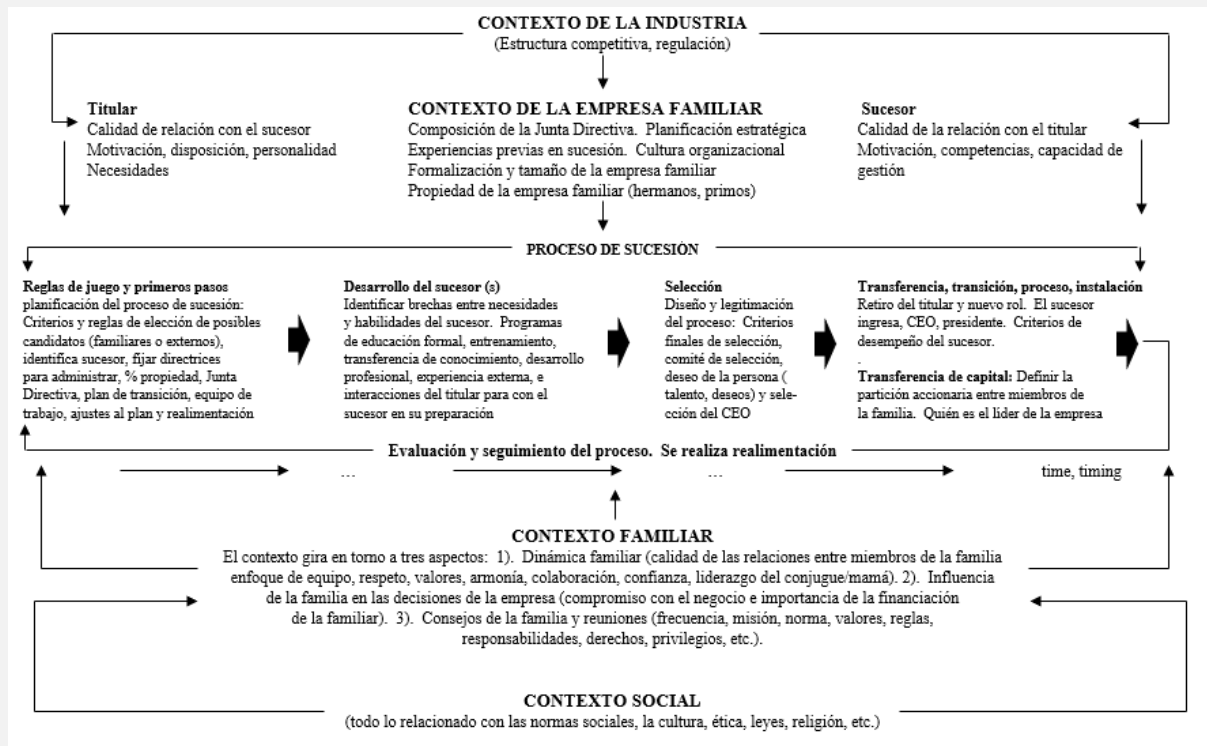
El tercer componente es el corazón del modelo, y son las etapas del proceso de sucesión. Aquí se identifican cuatro etapas críticas influenciadas por el contexto familiar y del negocio. En la primera etapa se establecen las reglas de juego en relación con el futuro del negocio, planeación, monitoreo del proceso de sucesión y criterios de selección de los posibles candidatos a sucesor. La segunda etapa tiene que ver con nutrir y desarrollar el grupo de personas quienes son potenciales sucesores (incluyendo miembros del grupo familiar y no miembros de la familia), y se analizan aspectos como la educación formal, experiencia laboral externa, entrenamiento laboral, etc. La tercera etapa incluye la selección del sucesor, siguiendo los criterios establecidos en la primera etapa. La cuarta etapa es el traspaso de poder al sucesor elegido, en la cual un factor clave es la transferencia de capital entre generaciones o dentro de ellas.

El cuarto componente de modelo habla del contexto familiar, que, a su vez, está incrustado en el contexto social. Aquí se incluyen las dinámicas de la familia, como relaciones, confianza, respeto, y roles de sus miembros. Además, involucra normas sociales como leyes, valores, que tienen influencia sobre las relaciones de la familia y sobre la forma de gestionar el capital y controlar la influencia sobre el negocio familiar.

Los componentes de modelo trabajado por Le Breton-Miller et al. (2004) se resumen en la Figura 1.

Figura 1

Resumen del modelo integrado para la sucesión exitosa en las empresas de familia



Metodología

Para esta investigación se combinó el enfoque cualitativo-cuantitativo a través del estudio de casos múltiples entrelazados (Hernández Sampieri et al., 2014), porque desde el principio se pretendía revisar comparativamente los casos entre sí, buscando similitudes y diferencias (Eisenhardt & Graebner, 2007; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Como muestra, se eligió 6 casos correspondientes a empresas colombianas, porque, aunque no existe un número ideal de casos, un número entre 4 y 10 usualmente funciona bien y los resultados en el agregado pueden proveer un conveniente apoyo teórico a la pregunta de investigación (Eisenhardt & Graebner, 2007; Yin, 1994).

La elección de los casos cumplió con los siguientes criterios. 1) Tres de los casos fueron empresas categorizadas como de gran tamaño, y las tres siguientes estuvieron en la categoría de pequeñas y medianas empresas –pymes-, de acuerdo con la normatividad colombiana. 2) Los seis casos fueron empresas de familia que se encontraban en proceso de sucesión. Se siguió estrictamente estos criterios para elegir la muestra. En Colombia las empresas son categorizadas como pymes o grandes empresas según el Decreto 957 de 2019, emitido por el Ministerio de

Comercio, Industria y Turismo del Gobierno colombiano. Fueron empresas de familia, porque se cumplió con las motivaciones y dimensiones principales que tienen los fundadores, y según lo indica la literatura: el deseo de ser su propio jefe, el deseo de tener control de su propia vida, el control accionario de la empresa, participación en la gestión del negocio y la transición multigeneracional (Davis et al., 1997; Lara de Oliveira et al., 2012; Presidencia de la República de Colombia, 2019).

Se utilizaron fuentes de información trianguladas – entrevistas semiestructuradas, cuestionario y observación- (Stake, 1998; Yin, 2004). Las preguntas de la entrevista y para el cuestionario se formularon a partir de los cuatro componentes (dimensiones) que trabaja el modelo integrado para la sucesión exitosa en las empresas de familia, de Le Breton-Miller et al. (2004), que se muestra en la Figura 1. Se realizaron entre una y dos entrevistas por caso, que fueron grabadas y luego transcritas cuidadosamente, garantizando que no se alterara o perdiera información. También, se aplicó un cuestionario con 11 preguntas, enviado por email, que lo respondió en fundador de la empresa, en algunos casos; en otros, una persona perteneciente a la familia y vinculada a la empresa familiar, con suficiente conocimiento de esta. El instrumento permitió precisar información sobre las dimensiones del modelo Le Breton-Miller et al. (2004), que, en la entrevista, en ocasiones, no se respondió.

Para el análisis de la información, en la primera etapa se realizó una codificación abierta de primer nivel donde se precisa el concepto de los cuatro competentes: contexto de la industria y la empresa familiar, titular sucesor, el proceso de sucesión y el contexto familiar y social (Figura 1). En la segunda etapa se realizó una codificación axial de segundo nivel para agrupar los componentes en temas usados en la formulación de las preguntas del instrumento. Los temas estaban relacionados con: Junta Directiva y órganos de dirección, planeación de la sucesión, el sucesor, toma de decisiones, transferencia de conocimiento bidireccional entre titular sucesor, relación titular sucesor, experiencia externa y participación accionaria. En la etapa tres, y con base en el diseño de los casos múltiples entrelazados, se identificaron las similitudes, diferencias y patrones de comportamiento; primero, entre las 3 pymes, y luego, entre las 3 grandes empresas. Así, se realizó un análisis y se elaboró el reporte del estudio comparativo.

El alcance de la investigación fue exploratorio, porque se quería explorar las diferencias y similitudes presentes entre las grandes empresas de familia (casos 1, 2 y 3) y las pymes familiares (casos 4, 5 y 6) en el proceso de sucesión; además, porque no fue posible encontrar literatura amplia

sobre el tema. Esta investigación permitió crear nuevas preguntas de investigación para futuros estudios que continúen profundizando la literatura.

Resultados

Los resultados siguen la estructura del modelo integrado para la sucesión en las empresas de familia (Figura 1) para la exploración de los seis casos estudiados. Primero, se revela la información del contexto de la industria y se describen los casos (ver Tabla 2); el contexto de la empresa familiar, el titular y sucesor (ver Tabla 3); todo el proceso de sucesión (ver Tabla 4), y se comentan los datos más relevantes. Segundo, se muestran los hallazgos del contexto familiar y social (ver Tabla 5) y se comentan los datos más relevantes. Tercero, en la Figura 2 se muestra el análisis de los casos múltiples, similitudes, diferencias y discusión. En cuarto punto, se elabora el reporte del estudio comparativo.

Contexto de la industria, la empresa familiar, titular, sucesor y el proceso de sucesión

En la Tabla 2 se muestra el sector económico al que está vinculada la empresa y una descripción básica de cada uno de los casos, en cuanto el tamaño, número de empleados, años de antigüedad y el estado del proceso de sucesión al momento de realizar la investigación.

Tabla 2

Descripción del contexto de la Industria y de los casos de estudio

| Condiciones | Caso 1 | Caso 2 | Caso 3 | Caso 1 | Caso 2 | Caso 3 |
|-------------------------|--------|--------|---------------|----------------|----------------|---------------|
| Sector económico | I | S | I | I | I | I |
| Tamaño de la empresa | Grande | Grande | Grande | pyme | pyme | pyme |
| Años de antigüedad | >30 | >30 | Entre 11 y 15 | >30 | Entre 21 y 30 | Entre 16 y 20 |
| Número de empleados | >200 | >200 | >200 | Entre 51 y 200 | Entre 51 y 200 | Entre 11 y 50 |
| Estado proceso sucesión | Activo | Activo | Activo | Activo | Activo | Activo |

Nota. Industria=I. Servicio=S. Comercial=C.

En la Tabla 3, se muestra la composición y formación del equipo directivo, el papel de titular y el análisis del sucesor, como elementos importantes en un proceso de sucesión adecuado. Resalta el hecho de que en el caso 4 los familiares socios de la empresa familiar no tienen grado de escolaridad, y que en el caso 2 no exista un sucesor capacitado en la familia, y encuentran poco importante en el proceso de sucesión las relaciones del sucesor con los otros miembros de la familia propietaria, los clientes, proveedores y empleados.

Tabla 3

Contexto de la empresa familiar, titular y sucesor

| Condiciones | Caso 1 | Caso 2 | Caso 3 | Caso 4 | Caso 5 | Caso 6 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| El equipo directivo | | | | | | |
| La empresa de familia tiene Junta Directiva (JD) | Si | Si | Si | Si | Si | No |
| La JD cuenta con miembros externos a la familia | No | Si | Si | No | No | No |
| La empresa cuenta con órganos dirección | Si | Si | Si | Si | Si | No |
| Grado de escolaridad familiares socios (Pr)* (Pg)* (Np)* | Pr, Pg | Pr, Pg | Pr, Pg | Np | Pr, Pg | Pr, Pg |
| El titular | | | | | | |
| Profesión del titular (II)* (AE)* | II | AE | AE | AE | AE | II |
| El actual titular es accionista de la empresa | Si | No | Si | Si | Si | Si |
| Importancia del aporte de nuevas generaciones | MI | PI | MI | MI | MI | MI |
| Importancia del titular en lograr continuidad de la empresa | MI | PI | MI | MI | MI | MI |
| Análisis del sucesor | | | | | | |
| Existe un sucesor capacitado en la familia | Si | No | Si | Si | Si | Si |
| La importancia que el sucesor le otorga a conocer los antecedentes de la empresa | MI | MI | MI | MI | MI | MI |
| Importancia de los conocimientos previos antes de incorporarse en la empresa familiar | MI | MI | MI | MI | MI | MI |
| Importancia de las relaciones del sucesor con los demás socios de la empresa familiar | MI | PI | MI | MI | MI | MI |
| Importancia de las relaciones que mantiene el sucesor con clientes, proveedores, empleados | MI | PI | MI | MI | MI | MI |

Nota. Pregrado: Pr; Posgrado: Pg; No profesional: Np; Ingeniero Industrial: II; Administrador de Empresas: AE. Sobre el sistema de calificación: los datos son tomados del instrumento, y la medición fue así: Muy importante: 5, y abreviación: MI; Poco Importante: 1, y abreviación PI. En

el intermedio se tienen otras calificaciones que no se incluyen en la tabla, porque no se obtuvo esas respuestas.

La Tabla 4 muestra el proceso de sucesión y sus cuatro fases críticas: planeación y monitoreo, educación y experiencia, criterios de selección y el traspaso de poder. Entre los hallazgos resalta un aspecto: los casos 1, 2 y 3 no encuentran relevante, para el proceso de sucesión, la transferencia de conocimiento bidireccional del fundador a la segunda y tercera generación. No consideran los estudios profesionales como uno de los criterios para elegir al sucesor, pero si la experiencia laboral fuera de la empresa.

Tabla 4

El proceso de sucesión

| Condiciones | Caso 1 | Caso 2 | Caso 3 | Caso 4 | Caso 5 | Caso 6 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Planeación y monitoreo de la sucesión | | | | | | |
| Se piensa en la sucesión a otras generaciones | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Considera relevante la transferencia de conocimiento bidireccional, de fundadores hacia la 2 ^a y 3 ^a generación y viceversa | No | No | No | Si | Si | Si |
| Tiempo de planeación de la sucesión en meses (3m; 6m; 12m, No planeo = Np) | Np | Np | 3m | 12m | Np | Np |
| Planeación de las contingencias en meses (3m; 6m; 12m, No planeo = Np) | 3m | 12m | 3m | 3m | 6m | Np |
| Educación y experiencia laboral externa | | | | | | |
| Existe apoyo en la profesionalización del sucesor y otros miembros de la familia | No | No | No | Si | Si | Si |
| El sucesor tiene experiencia profesional externa | Si | Si | No | Si | Si | Si |
| Criterios de selección del sucesor de la empresa familiar | | | | | | |
| Los estudios profesionales | No | No | No | Si | Si | Si |
| La experiencia laboral fuera de la empresa | Si | Si | Si | No | No | No |
| Años de experiencia del sucesor (1-5) (6-10) (11-20) (>20) (Ninguna = N) | >20 | >20 | N | >20 | 11-20 | 1-5 |

| | | | | | | |
|---|------------|------|------------|------------|------|------------|
| Participación accionaria del sucesor (<20%) (entre 20% -50%) (>50%) | 21% 50% | >50% | 21% 50% | 21% 50% | >50% | 21% 50% |
| Cuando se inició el traspaso de poder al sucesor elegido | | | | | | |
| Al momento de la Jubilación del propietario | Si | | | | Si | |
| Al fallecimiento del propietario | | Si | | | | |
| Cuando el propietario gerente tuvo 55 años o más y aún estaba laborando en la empresa | | | Si | | Si | Si |
| Dificultades que ha enfrentado la empresa en el proceso de sucesión | | | | | | |
| El fundador no se retira totalmente | Si | | | | Si | |
| Superposición de roles empresariales y familiares | | Si | | | | |
| Resistencia al cambio y a la profesionalización | | | Si | Si | | |
| Falta de planificación anticipada de la sucesión | | | | | | Si |

Contexto familiar y social

La Tabla 5 exhibe los resultados de la dinámica de la familia: cómo se relacionan, gestión de la empresa, la familia y las decisiones en la empresa familiar. Se destaca que existe rivalidad y se presentan conflictos entre los miembros de la familia o entre familias propietarias, a causa de la toma de decisiones diferentes al traspaso de poder.

Tabla 5

Contexto familiar y social

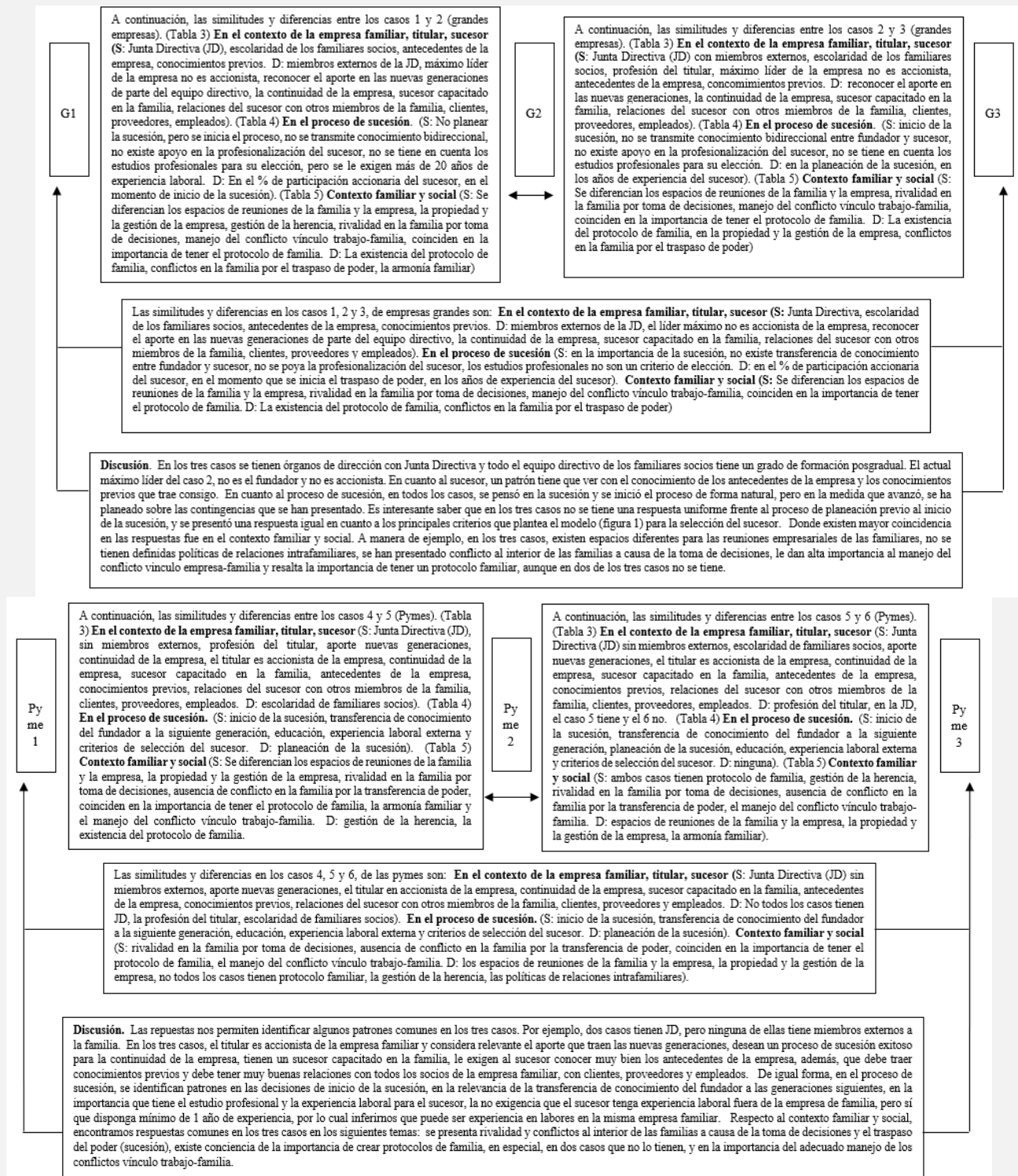
| Condiciones | Caso 1 | Caso 2 | Caso 3 | Caso 4 | Caso 5 | Caso 6 |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Se tienen definidos espacios para reuniones familiares y asuntos de la empresa | Si | Si | Si | Si | Si | No |
| Existe una separación entre la propiedad y su gestión | No | No | No | Si | Si | No |
| Se cuenta con un protocolo familiar | No | Si | No | Si | No | No |
| Se tiene definido la gestión de la herencia | No | No | Si | Si | No | No |
| Existen políticas de relaciones intrafamiliares | No | No | No | Si | No | No |
| Existe rivalidad entre los miembros de una familia o entre las familias | Si | Si | Si | Si | Si | Si |

| | | | | | | |
|---|----|----|----|----|----|----|
| Se presentan conflictos al interior de la familia, o entre las familias, a causa de la toma de decisiones | Si | Si | Si | Si | Si | Si |
| Se presentan conflictos al interior de la familia, o entre las familias, por la transferencia de poder | Si | Si | Si | No | No | No |
| Importancia protocolo de familia que defina reglas y políticas de actuación de la familia propietaria de la empresa | MI | MI | MI | MI | MI | MI |
| Importancia de la armonía familiar | MI | PI | MI | MI | MI | PI |
| Importancia del adecuado manejo de los conflictos, vínculo trabajo-familia, para no perjudicar el desempeño de la empresa | MI | MI | MI | MI | MI | MI |

Nota. Sobre el sistema de calificación: los datos son tomados del instrumento, y la medición fue así: Muy importante: 5, y abreviación: MI; Poco Importante: 1, y abreviación PI. En el intermedio se tienen otras calificaciones que no se incluyen en la tabla porque no se obtuvo esas respuestas.

Figura 2

Análisis de casos múltiples, diferencias y similitudes en el proceso de sucesión, comparativo entre empresas grandes y pymes



Nota. G1=gran empresa 1, G2=gran empresa 2, G3=gran empresa 3. S =similitudes, D=Diferencias.

Reporte del estudio comparativo

¿Qué diferencias, qué similitudes y qué patrones en común existen entre las grandes empresas de familia y las pymes de familia, durante el proceso de sucesión? En el estudio de caso múltiple entrelazado y exploratorio, se comparó lo siguiente:

En el contexto de la empresa familiar, titular y sucesor (Figura 2, Tabla 3), basados en los hallazgos, se encontró una constante en el análisis del sucesor para los seis casos; las grandes empresas, igual que las pymes, consideran muy importante que el sucesor conozca los antecedentes de la empresa y traiga conocimientos previos antes de vincularse a liderar la empresa familiar. En la estructura del equipo directivo, las grandes empresas (los 3 casos) tienen JD; en las pymes, tienen JD, los casos 4 y 5, y no la tiene el caso 6.

En las grandes empresas (casos 1 y 3), el actual titular es accionista de la empresa, tienen un sucesor capacitado en la familia para reemplazarlo y esperan lograr la continuidad de la empresa mediante el proceso de sucesión. Por su parte, en el caso 2, el actual máximo líder no es accionista y considera poco importante los aportes de las nuevas generaciones, la continuidad de la empresa y las buenas relaciones entre el sucesor y los otros socios miembros de la familia, clientes, proveedores y empleados. En las pymes (los 3 casos), se consideran los factores anteriores asuntos muy importantes.

En el proceso de sucesión (Figura 2, Tabla 4), una respuesta recurrente en las grandes empresas y en las pymes fue pensar e iniciar el proceso de sucesión para traspasar el poder a la siguiente generación. Las pymes ven relevante la transferencia de conocimiento bidireccional, del fundador a la 1ª, 2ª generación y a la inversa (casos 4, 5 y 6), pero las grandes empresas (casos 1, y 3) no lo encuentran relevante. No existió planeación en el proceso de sucesión en grandes empresas (casos 1 y 2), y en las pymes (casos 5 y 6); los casos 3 y 4, si lo planearon. En la elección del sucesor, en las pymes (casos 4, 5 y 6) los sucesores recibieron apoyo del titular en la profesionalización y tenían experiencia laboral externa, aunque en los criterios de elección la experiencia que se exige puede ser al interior de la misma empresa familiar y los estudios profesionales está entre los criterios de selección del sucesor. En las grandes empresas, en los tres casos, no se apoyó la profesionalización del sucesor con recursos económicos de la empresa

familiar, se les exige experiencia laboral fuera de la empresa y los estudios profesionales (alguna profesión en particular) no es un criterio de elección.

En el contexto familiar y social (Figura 2, Tabla 5) se encontró un patrón en las grandes empresas y en las pymes, porque en ambos grupos de casos se presenta rivalidad y conflictos entre familias, o al interior de una familia propietaria de la empresa, a causa de la toma de decisiones. También, son conscientes de la importancia de tener un protocolo de familia que defina reglas y políticas de actuación, y del adecuado manejo de los conflictos, resultado del vínculo entre trabajo y familia, para no perjudicar el desempeño de la empresa familiar. Las grandes empresas separan los espacios de las reuniones familiares de las reuniones de la empresa (casos 1, 2 y 3); en las pymes, los casos 4 y 5 actúan de la misma forma, el caso 6 no lo hace. En las grandes empresas, solo el caso 2 tiene protocolo de familia; en las pymes, lo tiene el caso 4. En las pymes, no se presentan conflictos al interior de la familia, o entre familias, a causa del proceso de sucesión (casos 4, 5 y 6); en las grandes empresas se presenta este tipo de conflicto únicamente en el caso 2.

En relación con el inicio del proceso de sucesión y los principales obstáculos, los hallazgos arrojaron lo siguiente: En los casos 1 y 4 el proceso de sucesión inició al momento de jubilación del titular; en el caso 2, cuando falleció el titular, y en los casos 3, 5 y 6, cuando el titular tuvo 55 años o más, y aún estaba laborando en la empresa. Frente a los obstáculos, en los casos 1 y 5 el fundador no se retira totalmente; en el caso 2, se presenta superposición de roles empresariales y familiares; en los casos 3 y 4, resistencia al cambio y a la profesionalización; y en el caso 6, falta de planificación anticipada de la sucesión.

Discusión

En este artículo el objetivo era aportar en la comprensión de las similitudes y diferencias que se presentan en el proceso de sucesión en grandes empresas familiares y pymes familiares, siguiendo las fases del modelo integrado de sucesión exitosa de Le Breton-Miller et al. (2004), a través de un estudio de caso múltiple entrelazado.

Los hallazgos permiten comparar algunas conclusiones con generalizaciones analíticas, pero no son conclusiones definitivas frente al proceso de sucesión. Por ejemplo, para dos de las

grandes empresas de familia y pymes de familia estudiadas, la sucesión no es resultado de un proceso de planeación de largo plazo; fue más un proceso espontáneo e instantáneo, y solo en dos empresas (una empresa grande y una pyme de familia) se hizo una preparación de tres meses o menos, lo que se interpreta como un proceso que no se ejecutó con todo el cuidado. Aunque no se planea, el equipo directivo y el líder saliente de las grandes empresas y pymes si eran conscientes y deseaban el proceso de sucesión para las siguientes generaciones. El resultado concuerda con el hallado por Oudah et al. (2018) sobre la conciencia que tienen, en especial los líderes de las grandes empresas de familia y, en menor medida, los líderes de las pymes familiares, de llevar a cabo el proceso de sucesión, pero diverge en cuanto a la planeación que debe llevar el proceso.

Además, se muestra la importancia que el contexto familiar y social (Tabla 5) juega durante el proceso de sucesión de la empresa familiar. Las familias propietarias tienen que separar el rol familiar del rol empresarial, porque tratándose de un mismo grupo social tienen gestiones diferentes y propósitos diferentes a la hora de tomar decisiones en la empresa y como familia. En ambos grupos de empresas (las grandes empresas y las pymes familiares) se presentan rivalidades, conflictos entre los miembros de una familia o entre familias propietarias de una empresa. En los seis casos, el protocolo familiar es importante, aunque solo dos lo tienen. Un hallazgo idéntico encontraron Matias y Franco (2021), mostrando con evidencia empírica que el protocolo familiar favorece la continuidad y supervivencia de la empresa familiar. Estos hallazgos ya se pueden considerar teoría convincente, porque es un resultado repetitivo, tanto en grandes empresas de familia (casos 1, 2 y 3), como en pymes familiares (casos 4, 5 y 6). Resultados semejantes se encuentran en los estudios de Barbosa Silva y Sales de Brito (2013), Davis y Tagiuri (1989) y Oliveira (2006).

Precisamente, estas rivalidades y conflictos entre la primera y segunda generación (titular saliente y sucesor entrante) de los miembros propietarios de la empresa familiar, durante el proceso de sucesión, es un tema que debe seguir siendo objeto de estudio, para profundizar la literatura y dejar evidencias prácticas que sean útiles para el mundo empresarial. Con los hallazgos se concluye que no existe diferencia y distancia entre las grandes empresas y las pymes de familia, en las rivalidades y conflictos que se presentan; suceden por igual, sin importar el tamaño de la empresa. También, y en el mismo sentido, se evidencia en grandes y pequeñas empresas de familia el interés y la premura que tienen de encontrar acuerdos que se reflejen en políticas de relaciones

intrafamiliares, que muestren una ruta clara para solucionar estos problemas sin poner en riesgo el desempeño de la empresa. No obstante, y lo que llama la atención, es que los conflictos se presenten en la transición del traspaso de poder entre la primera y segunda generación, lo que permite comparar este hallazgo con el estudio realizado por Molly et al. (2010), quienes encontraron en 152 pymes belgas que el estancamiento y problemas de rentabilidad de las empresas de familia se presentan a lo largo de varias generaciones y tiene sus raíces en conflictos entre miembros de la familia, y que dicho estancamiento es especialmente evidente en la segunda generación. Entonces, aquí se considera pertinente preguntarse: ¿llega mejor preparada la tercera generación para tomar el poder en la empresa de familia?, ¿cuáles son esas lecciones aprendidas, que orientación recibieron, qué acuerdos realizaron?, para manejar las rivalidades y el conflicto entre miembros de la empresa familiar y evitar problemas de desempeño empresarial que pueden ser causa de la desaparición de la empresa.

Con los hallazgos de esta investigación se contribuye a extender el estudio realizado por Fiegenger et al. (1994) y Kaunda y Nkhoma, (2013), quienes indican en sus hallazgos que las empresas familiares dependen de redes como medio para desarrollar sucesores, y no tener estas redes son un factor clave para el fracaso empresarial después de la sucesión. En los seis casos que se analizaron en esta investigación, se encuentra que el equipo directivo y el titular saliente toman decisiones que desarrollan y habilitan la llegada del sucesor a la alta dirección de la empresa, a través de exigencias en el sucesor de conocimientos previos; la experiencia, en la mayoría de los casos; y las buenas relaciones interpersonales.

Otro aporte que se puede hacer a la literatura está en ahondar el hallazgo de Schell et al. (2018), sobre la importancia que la red social tiene durante el proceso de sucesión y que, de su entendimiento de parte del sucesor, puede depender el futuro de la empresa familiar. Los hallazgos en las grandes empresas y en las pymes muestran que para el equipo directivo y para el titular saliente, el manejo que el sucesor confiere a las relaciones con las partes interesadas de la empresa es fundamental para garantizar: primero, el proceso de sucesión adecuado; y segundo, la estabilidad y permanencia de la empresa familiar en el mercado, contribuyendo a la solución de un problema aún sin resolver, asociado al exiguo número de empresas que sobreviven al proceso de sucesión entre varias generaciones de la familia (Ibrahim et al., 2001; Wang et al., 2004).

Otro hallazgo significativo que aporta a la extensión de la literatura es que las pymes de familia encuentran muy importante y valoran la transferencia de conocimiento bidireccional, entre el fundador saliente y las siguientes generaciones, y lo consideran un factor fundamental para desarrollar y habilitar el sucesor que viene en tránsito para asumir el poder en la empresa familiar. En este mismo sentido, están los hallazgos de Campopiano et al. (2020), para quienes el capital humano es un recurso estratégico familiar que debe ser aprovechado por la alta dirección de la empresa familiar, bien sea como máximo líder, o en otro rol. De otra parte, los hallazgos de Woodfield & Husted (2017), en su estudio sobre la industria vinícola en New Zelanda, encuentran importante que las familias sean más conscientes de la necesidad de examinar el potencial de intercambio de conocimiento bidireccional y cómo gestionar conocimientos entre generaciones. El proceso de compartir conocimiento y establecer una especie de mentoría de acumulación de conocimiento será de gran apoyo y facilita el proceso de incursión de nuevos miembros de la familia a ejercer diferentes funciones en la empresa familiar. Cuando el fundador, o miembros tradicionales de la familia, no aceptan nuevas ideas de generaciones sucesoras, esto puede crear dificultades en la organización y obstaculizar el proceso de sucesión. En el mismo sentido, González Millán et al. (2019) encontraron en su investigación que, aunque en las pymes muchos de los procesos son informales y se ejecutan de forma manual, predomina la transferencia de conocimiento.

Con esta investigación, se muestra un hallazgo anómalo en el monitoreo de la sucesión del caso 2, empresa grande de familia, que tiene que ver con el máximo dirigente de la empresa familiar, quien no es accionista, sino un profesional externo elegido por la JD para gerenciar la empresa y gestionar el proceso de sucesión a un sucesor miembro de la familia propietaria. Los hallazgos muestran que, en todo el proceso de sucesión, no se tuvo el apoyo suficiente del gerente saliente para desarrollar y habilitar el sucesor entrante, hecho que si se pudo evidenciar en los otros cinco casos estudiados. Se hizo evidente el mínimo interés que el gerente saliente tenía frente a factores clave en el desarrollo del sucesor; elementos que para los directivos y titulares de los otros cinco casos eran de alto reconocimiento.

Tal anomalía parece coherente con los resultados de la investigación de Richards et al. (2019), en tanto se encontró que los candidatos a titular de la familia son más deseables que el candidato que no lo es, incluso si tiene competencias sobresalientes. También, llamó la atención

el escaso vínculo y monitoreo que los organismos de dirección del caso 2 tenían sobre el proceso de sucesión; por lo menos, los resultados del trabajo de campo no permitieron tener una conclusión diferente.

A juicio de los investigadores, e intentando explicar este resultado de la forma más coherente posible, no se recomienda que el proceso de sucesión sea liderado por una persona que no goza de los beneficios de la participación accionaria de la empresa familiar, porque puede sentir poca motivación a causa de no esperar retribución futura de los beneficios económicos de la empresa que está ayudando a transformar. En cuanto a los organismos de dirección, en aquellos casos de las empresas que los dispongan, es determinante hacer un monitoreo permanente al proceso de sucesión para garantizar el desarrollo y habilitación del sucesor, el éxito del proceso y el futuro de la empresa familiar. Con este trabajo se reafirma el resultado hallado por Fiegenger et al. (1994), quienes encontraron que el desarrollo de los sucesores es significativamente diferente en empresas de familia y las no familiares, porque los líderes de la empresa familiar se involucran profundamente en supervisar, hacer mentoría y relacionamiento con el sucesor.

Finalmente, la investigación contribuye a generar elementos de análisis desde la literatura, que pueden ser profundizados en otros contextos empresariales y latitudes geográficas, sobre los principales desafíos a los que se enfrentan las grandes empresas y pymes familiares, durante el proceso de sucesión. En este sentido, amerita resaltar que el fundador se resiste a retirarse totalmente de las funciones directivas, aceptar los cambios en la empresa implementados por el sucesor y la superposición de roles empresariales y familiares.

Implicaciones prácticas

A partir de los hallazgos se sacan conclusiones con generalizaciones analíticas, se comparan las conclusiones con otros estudios, y se transmiten sugerencias que pueden ser útiles para los equipos directivos y fundadores de empresas de familia de cualquier tamaño, para las universidades, y para las autoridades que diseñan políticas públicas que impulsan el desarrollo de las empresas de familia en diferentes partes del planeta.

Para el equipo directivo y el titular de la empresa de familia: planear con detalle el proceso de sucesión y crear un comité con miembros de la familia propietaria y, en lo posible, con personas

ajenas a los organismos de dirección de la empresa, para que realicen un monitoreo permanente a la ejecución del proceso de sucesión. Un comité de seguimiento adquiere mayor valor e importancia cuando la empresa de familia se involucra en un proceso de sucesión y el máximo líder no es miembro de la familia propietaria y no tiene participación accionaria; de esta forma, se garantiza que el proceso se lleve a cabo con todo el cuidado. También, se recomienda a las empresas de familia conformar JD e incluir uno o dos miembros externos a la familia propietaria para que haya un mayor equilibrio en el gobierno corporativo. Además, se recomienda crear las condiciones para que se realicen procesos de formación y empoderamiento al interior de la empresa familiar (podría ser una especie de universidad corporativa) para que se desarrolle y habiliten los futuros sucesores.

Para las universidades: que no solo ofrezcan en sus programas relacionados con empresas de familia los seminarios tradicionales, como protocolos de familia y proceso de sucesión, que efectivamente son útiles, pero que, adicional, diseñen cursos en los cuales se enfatice en la importancia de manejar el conflicto, comprender la diferencia, la sensibilización que debe tener el equipo directivo y, en especial, el titular saliente, para desprenderse del poder y aceptar los cambios y desafíos que implementan los sucesores. A criterio de los autores de esta investigación, la sensibilización en el proceso de sucesión puede llegar a ser igual de importante, o incluso más, que la existencia de protocolos de familia, porque los hallazgos de la investigación muestran que las empresas estudiadas entregan máxima importancia a la adecuada gestión de la rivalidad y el conflicto; y no hacerlo así, como se puede evidenciar en la literatura, estas empresas pueden fracasar en el proceso de sucesión y desaparecer.

Para las autoridades, como las cámaras de comercio y apoyo empresarial, las secretarías de desarrollo económico de las ciudades, y similares: proporcionar la creación de convenios que faciliten el estudio de las empresas de familia, que propongan programas que impulsen su permanencia y desarrollo, y que garanticen su longevidad en el tiempo.

Limitaciones y futuras investigaciones

A pesar de los hallazgos interesantes que se encuentran en este estudio, se tienen que mencionar algunas limitaciones que se indican a continuación. Por tratarse de un estudio de caso,

no es posible entregar generalizaciones en un sentido estadístico o probabilístico (Mills et al., 2009; Yin, 2015); sin embargo, se contribuye a establecer patrones, anomalías, diferencias, que contribuyen en generalizaciones analíticas en el proceso de sucesión en empresas grandes y pymes familiares. Otra barrera importante fue la pandemia COVID-19, lo cual dificultó el trabajo de campo, las entrevistas; sin embargo, contribuyó en algunos empresarios a familiarizarse con manejo de plataformas de comunicación, como teams, zoom, para realizar las entrevistas, que al final funcionaron significativamente bien.

En cuanto al proceso de sucesión y las dificultades que han enfrentado ambos grupos de empresas, como la falta de planificación anticipada, la superposición de roles entre familia y empresa, resistencia al cambio, entre otros factores que pueden ser incidentes en este proceso, el estudio no aborda en profundidad cuáles son las motivaciones que origina estos obstáculos y de qué manera se afronta por parte de las grandes empresas y pymes familiares. Por tanto, en futuras investigación este es un asunto importante para estudiar y conocer qué recursos (financieros, talento humano, tiempo, etc.) involucran en el proceso. Otros temas para investigar en el futuro tienen que ver con el éxito del proceso de sucesión en las empresas familiares cuando es liderado por un directivo que no es miembro de la empresa familiar; comprobar cuáles son las causas y las motivaciones de las rivalidades entre miembros de una misma familia propietaria, y si están asociadas con la toma de decisiones, poder, participación accionaria, o reparto de capital. Además, comprobar si existe alguna correlación positiva, o negativa, entre la rivalidad y el conflicto en las empresas de familia, con la planeación de la sucesión y la distribución del capital.

Conclusiones

En conclusión, son diversas las variables que pueden tener repercusión en culminar con éxito un proceso de sucesión en la empresa familiar. Con esta investigación se encontró que las diferencias más marcadas entre grandes empresas y pymes familiares está en la transferencia de conocimiento, en el apoyo a la profesionalización y los criterios de selección del sucesor. Las grandes empresas no encuentran necesario e importante que el sucesor reciba de parte del fundador la transferencia de conocimiento, pero a cambio, en los tres casos, se exige que el sucesor tenga experiencia laboral fuera de la empresa familiar. En las pymes el conocimiento que transfiere el

titular es importante y la experiencia laboral del que sucede en el poder puede ser al interior de la misma empresa de familia. Las pymes entregan mayor valor al proceso de aprendizaje que el sucesor viene adquiriendo al interior de la empresa y el conocimiento de todos los procesos. Por su parte, las grandes empresas valoran más el recorrido y trayectoria que el sucesor haya tenido fuera de la empresa familiar, incluso, hasta el punto, que el sucesor puede ser un miembro diferente al grupo familiar, como sucedió en el caso 2. No obstante, los hallazgos también muestran patrones y acciones comunes de ambos grupos de empresas durante el proceso de sucesión. El factor clave, y parece lógico, lo juega la familia y el titular saliente con su actitud frente al proceso de sucesión. También, fue determinante la voluntad de iniciar el proceso de sucesión, la distribución del capital para el sucesor, y el apropiado manejo del conflicto en la familia para que no se perjudique el desempeño futuro de la empresa.

Referencias

- Barbosa Silva, A., & Sales de Brito, Q. (2013). Fatores mediadores na relação trabalho-família de casais empreendedores [Factores mediadores en la relación trabajo-familia de las parejas emprendedoras]. *Desenvolve Revista de Gestão do Unilasalle*, 2(2), 09-30. <https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/viewFile/1157/919>
- Bauweraerts, J., Pongelli, C., Sciascia, S., Mazzola, P., & Minichilli, A. (2021). Transforming entrepreneurial orientation into performance in family SMEs: Are nonfamily CEOs better than family CEOs? [Transformando la orientación emprendedora en desempeño en las pymes familiares: ¿Son mejores los CEO no familiares que los familiares?]. *Journal of Small Business Management*. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1866763>
- Birley, S. (1985). *Succession in the family firm: The inheritors view* [La sucesión en la empresa familiar: la visión de los herederos]. School of Management.
- Bornholdt, W. (2000). *Governança na empresa familiar: implementação e prática* [El gobierno en la empresa familiar: implementación y práctica]. Bookman.
- Boyd, B., Botero, I. C., & Fediuk, T. A. (2014). Incumbent Decisions about Succession Transitions in Family Firms: A Conceptual Model [Decisiones de titulares sobre transiciones de

- sucesión en empresas familiares: un modelo conceptual]. *International Journal of Financial Studies*, 2(4), 335-358. <https://doi.org/10.3390/ijfs2040335>
- Buchanan, B., Martikainen, M., & Nikkinen, J. (2022). Family firm competitiveness and owner involvement [Competitividad de la empresa familiar y participación de los propietarios]. *Journal of Applied Accounting Research*. <https://doi.org/10.1108/JAAR-11-2021-0317>
- Campopiano, G., Calabrò, A., & Basco, R. (2020). The “Most Wanted”: The Role of Family Strategic Resources and Family Involvement in CEO Succession Intention [Los “más buscados”: el papel de los recursos estratégicos familiares y la participación familiar en la intención de sucesión del director ejecutiva]. *Family Business Review*, 33(3), 284-309. <https://doi.org/10.1177/0894486520927289>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior [Definición de la empresa familiar por comportamiento]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Civelek, M., Ključnikov, A., Fialova, V., Folvarčn, A., & Stoch, M. (2021). How innovativeness of family-owned SMES differ depending on their characteristics? [¿Cómo difiere la capacidad de innovación de las pymes familiares en función de sus características?]. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 16(2), 413-428. <https://doi.org/10.24136/eq.2021.015>
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review [Examen de la sucesión de empresas familiares desde una perspectiva de intercambio social: una revisión de múltiples partes interesadas en varias fases]. *Family Business Review*, 29(1), 44-64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>
- Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business* [Generación a generación: Ciclos de vida de la empresa familiar]. Harvard Business Press.
- Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The influence of life stage on father-son work relationships in family companies [La influencia de la etapa de vida en las relaciones laborales padre-hijo en las empresas familiares]. *Family Business Review*, 2(1), 47-74. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00047.x>

- Duh, M., Tominc, P., & Rebernik, M. (2007). Succession issues within family enterprises in transition economies [Problemas de sucesión dentro de las empresas familiares en las economías en transición]. *Drustvena Istrazivanja*, 16(4-5), 751-779. <https://bit.ly/3ncYD5O>
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession [Pasar el testigo: la importancia de la secuencia, el momento, la técnica y la comunicación en la sucesión ejecutiva]. *Journal of business venturing*, 17(2), 143-162. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(00\)00056-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(00)00056-2)
- Dyer, W. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions* [El cambio cultural en las empresas familiares: anticipando y gestionando las transiciones empresariales y familiares]. Jossey-Buss Publishers.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges [Construcción de teoría a partir de casos: Oportunidades y desafíos]. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>
- Fiegenger, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1994). A Comparison of Successor Development in Family and Nonfamily Businesses [Una comparación del desarrollo de sucesores en empresas familiares y no familiares]. *Family Business Review*, 7(4), 313-329. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00313.x>
- Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R. (1996). Managing succession in family-owned businesses [Gestión de la sucesión en empresas familiares]. *International Small Business Journal*, 15(1), 15-25. <https://doi.org/10.1177/0266242696151001>
- Fries, A., Kammerlander, N., & Leitterstorf, M. (2021). Leadership styles and leadership behaviors in family firms: A systematic literature review [Estilos de liderazgo y comportamientos de liderazgo en empresas familiares: una revisión sistemática de la literatura]. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), Article 100374. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100374>
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? [Sucesión de empresas familiares: ¿Qué tiene que

- ver la motivación con esto?] *Family Business Review*, 34(2), 154-167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>
- García-Tenorio Ronda, J., & Pérez Rodríguez, M. J. (2009). El relevo generacional y la estrategia de recursos humanos en la empresa familiar. *Partida Doble*(210), 88-97. <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/222357>
- Ghee, W. Y., Ibrahim, M. D. B., & Fen, C. Y. S. (2013). Determinants of family business performance: Succession issues and experience as the potential mediators [Determinantes del desempeño de la empresa familiar: problemas de sucesión y experiencia como mediadores potenciales]. *Entrepreneurship Vision 2020: Innovation, Development Sustainability, and Economic Growth - Proceedings of the 20th International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2013* (pp. 556-571).
- González Millán, J. J., Rodríguez Díaz, M. T., & González Millán, O. U. (2019, septiembre-diciembre). Factores que inciden en la gestión de conocimiento y la innovación abierta en empresas colombianas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (58), 116-138. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n58a10>
- Grusky, O. (1961). Corporate size, bureaucratization, and managerial succession [Tamaño corporativo, burocratización y sucesión gerencial]. *American Journal of Sociology*, 67(3), 261-269. <https://www.jstor.org/stable/2774357>
- Guran, T. (2015). Supervivencia de las empresas familiares. *Revista Líderes*, 50-62.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members [Sucesión en empresas familiares: un ajuste de roles mutuo entre el empresario y los miembros de la familia de la próxima generación]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Haveman, H. A. (1993). Ghosts of managers past: Managerial succession and organizational mortality [Fantasmas del pasado de los gerentes: sucesión gerencial y mortalidad organizacional]. *Academy of Management Journal*, 36(4), 864-881. <https://bit.ly/3LFKMyp>
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Mendoza Torres, C. P. (2014). Estudios de casos. *Capítulo 4*. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio (Eds.),

- Metodología de la investigación* (6th ed., Vol. 6, pp. 1-35). McGraw-Hill.
<https://highered.mheducation.com/sites/dl/free/1456223968/1058642/CAPITULO04.pdf>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la Investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y Mixta*. McGrawHill.
- Ibrahim, B., Dumas, C., & McGuire, J. (2001). Strategic decision making in small family firms: an empirical investigation [Toma de decisiones estratégicas en pequeñas empresas familiares: una investigación empírica]. *Journal of Small Business Strategy*, 12(1), 80-90.
<https://libjournals.mtsu.edu/index.php/jsbs/article/view/469/447>
- Kaunda, S., & Nkhoma, A. (2013). Intergenerational survival of family businesses: Factors affecting the succession success of family owned businesses in Malawi [Supervivencia intergeneracional de las empresas familiares: factores que afectan el éxito de la sucesión de las empresas familiares en Malawi]. *European Journal of Business and Management*, 5(7), 157-164. <https://www.iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/4714/4793>
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy [La conspiración sucesoria]. *Family Business Review*, 1(2), 119-143. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x>
- Lara de Oliveira, J., Albuquerque, A. L., & Diogo Pereira, R. (2012). Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar:(re) arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), 176-192.
<https://bit.ly/3LDTywQ>
- Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession [Hacia un Modelo Integrador de Sucesión FOB Efectiva]. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Letonja, M., & Duh, M. (2016). Knowledge transfer in family businesses and its effects on the innovativeness of the next family generation [La transferencia de conocimiento en las empresas familiares y sus efectos en la capacidad innovadora de la próxima generación familiar]. *Knowledge Management Research and Practice*, 14(2), 213-224.
<https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.25>
- Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management succession in the family business [Sucesión gerencial en la empresa familiar]. *Journal of Small Business Management (pre-*

- 1986), 16(000003). <https://www.proquest.com/docview/210766562?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>
- Marler, L. E., Botero, I. C., & De Massis, A. (2017). Succession-Related Role Transitions in Family Firms: The Impact of Proactive Personality [Transiciones de roles relacionadas con la sucesión en empresas familiares: el impacto de la personalidad proactiva]. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 57-81. https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/80690/1/03_FINAL_Proactivity_Succession_22_June_2016_.pdf
- Matias, C., & Franco, M. (2021), The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms [El papel del consejo de familia y el protocolo en la planificación del proceso de sucesión en las empresas familiares]. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440-461. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004>
- Meira Teixeira, R., & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y Conflictos en Empresas Familiares. Estudio de Casos Múltiples en Pequeñas Empresas Hoteleras [Sucesión y Conflictos en Empresas Familiares. Estudio de Casos Múltiples en Pequeñas Empresas Hoteleras]. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(4), 854-874. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000500003
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2009). *Encyclopedia of case study research* [Enciclopedia de investigación de estudios de casos]. Sage Publications. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412957397>
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance [La sucesión de empresas familiares y su impacto en la estructura financiera y el desempeño]. *Family Business Review*, 23(2), 131-147. <https://doi.org/10.1177/089448651002300203>
- Oliveira, D. (2006). *Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório* [Cómo fortalecer la empresa y optimizar el proceso de sucesión]. Atlas.
- Oudah, M., Jabeen, F., & Dixon, C. (2018). Determinants linked to family business sustainability in the UAE: An AHP approach [Determinantes vinculados a la sostenibilidad de las empresas familiares en los Emiratos Árabes Unidos: un enfoque AHP]. *Sustainability*, 10(1), Article 246. <https://bit.ly/44oQiNh>

- Presidencia de la República de Colombia. (2019, 5 de junio). *Decreto 957*, por el cual se adiciona el capítulo 13 al Título 1 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1074 de 2015, Decreto Único del Sector Comercio, Industria y Turismo y se reglamenta el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 43 de la Ley 1450 de 2011. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%205%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- PricewaterhouseCoopers. (2019). *Empresas familiares en Colombia: un legado que trasciende*. PwC. [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)
- Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the Heart or the Head? Exploring the “Willingness Versus Ability” Succession Dilemma [¿Escuchar al Corazón o la Cabeza? Explorando el dilema de sucesión “voluntad versus habilidad”]. *Family Business Review*, 32(4), 330–353. <https://doi.org/10.1177/0894486519833511>
- Schell, S., Hiepler, M., & Moog, P. (2018). It's all about who you know: The role of social networks in intra-family succession in small and medium-sized firms [Se trata de a quién conoces: el papel de las redes sociales en la sucesión intrafamiliar en la pequeña y mediana empresa]. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 311-325. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.08.003>
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos*. Ediciones Morata. https://books.google.com.co/books?id=gndJ0eSkGckC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Tsourgiannis, L., Florou, G., Nikolaidis, M., & Mandilas, A. (2020). *The Succession in SMEs* [La Sucesión en las Pymes]. Springer Proceedings in Business and Economics. https://doi.org/10.1007/978-3-030-39927-6_6
- Vanoni Martínez, G., Brito Ochoa, M. P., Vasco Mora, F., Brito Aguilar, J., & Alfonso Omaña, J. (2018). *Empresas Familiares: Diagnóstico estratégico para la toma de decisiones*. Universidad Internacional del Ecuador. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/2918/1/EMPRESAS%20FAMILIARES.pdf>

- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The influence of successor-related factors on the succession process in small and medium-sized family businesses [La influencia de los factores relacionados con el sucesor en el proceso de sucesión en las pequeñas y medianas empresas familiares]. *Family Business Review*, 18(4), 283-303. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00049.x>
- Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: evidence from UK family SMEs [La relación entre los problemas de la sucesión y desempeño empresarial: evidencia de las pymes familiares del Reino Unido]. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 59-84. https://www.researchgate.net/publication/242341501_The_relationship_between_succession_issues_and_business_performance_Evidence_from_UK_family_SMEs
- Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry [Intercambio de conocimiento intergeneracional en empresas familiares: evidencia basada en casos de la industria del vino de Nueva Zelanda]. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>
- Yin, R. (1994). *Case study research: Design and methods* [Investigación de estudio de caso: diseño y métodos] (2ª Ed.). Sage.
- Yin, R. (2004). *Case Study Methods* [Métodos de estudio de caso]. COSMOS Corporation.
- Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish* [Investigación cualitativa de principio a fin]. Guilford publications.