

La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte*

María Inés Pantoja Villarreal**✉

Rocío Moncayo Quiñonez***

Ana Patricia Belalcázar España****

Álvaro Jiménez Villota*****

Cómo citar este artículo / To reference this article / Para citar este artigo: Pantoja, M., Moncayo, R., Belalcázar, A. y Jiménez, Á. (2016). La sucesión en empresa familiar: una aproximación al estado del arte. *Revista UNIMAR*, 34(1), 219-229.

Fecha de recepción: 23 de septiembre de 2015

Fecha de revisión: 09 de febrero de 2016

Fecha de aprobación: 14 de marzo de 2016

RESUMEN

La importancia de las empresas familiares en las economías mundiales es un tema ampliamente reconocido, que ha generado un creciente interés por su estudio (Dyer, 1994). Existe consenso en destacar que uno de los mayores problemas que estas empresas enfrentan se refiere a su continuidad, lo cual implica su proceso de sucesión (Handler, 1994). En este artículo se aborda este tema desde la complejidad de las interrelaciones que se crea entre: familia, empresa y propiedad, abordando la sucesión como un proceso y enfocando su estudio desde los múltiples puntos de vista identificados en la literatura revisada.

Inicialmente, se presenta una aproximación al estado del arte en el tema de sucesión familiar, luego, se aborda el sistema familia-empresa, enfatizando en la transición de la primera a la segunda generación. Asimismo, se plantea el tema de patrimonio, conceptualización, particularidades en las empresas familiares y las implicaciones del mismo en el proceso de sucesión.

Palabras clave: Empresas familiares, patrimonio, sucesión.

Succession in family enterprise: an approach to state of the art

ABSTRACT

The importance of family businesses in global economies is a widely recognized issue that has generated a growing interest in its study (Dyer, 1994). There is a general agreement in emphasizing that one of the biggest problems that these companies face refers to their continuity, which implies a succession process (Handler, 1994).

This article addresses this issue from the complexity of the interrelationships created between family, business and ownership, addressing the succession as a process, focusing its study from multiple points of view identified in the literature reviewed.

An approach to the state of the art is initially presented on the issue of family succession. Family-enterprise system emphasizing the transition from the first to the second generation is discussed later. Issues of heritage, conceptualization, particular in family businesses and their implications in the process of succession are also raised.

Key words: Family businesses, heritage, succession.

* Artículo de Revisión. Derivado del proyecto de investigación titulado: *Factores familiares, organizacionales y patrimoniales que favorecen u obstaculizan los procesos de sucesión y/o sustitución en las empresas familiares de Nariño: un estudio de caso en tres municipios del departamento de Nariño.*

**✉ Magíster en Educación con énfasis en Docencia Universitaria; Trabajadora Social. Docente medio tiempo Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: ma.pantoja@umariana.edu.co / mariainespantoja@yahoo.es

*** Magíster en Educación con énfasis en Docencia Universitaria; Doctoranda en Trabajo Social; Trabajadora Social. Docente asociada Programa de Trabajo Social, Universidad Mariana, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: smoncayo@umariana.edu.co

**** Magíster en Pedagogía; Especialista en Pedagogía e Investigación en la Educación Superior. Correo electrónico: abelalcazar@umariana.edu.co / pbelalcazar@gmail.com

***** Licenciado en Comercio y Contaduría; Contador Público. Investigador independiente, San Juan de Pasto, Nariño, Colombia. Correo electrónico: aljivi255o@gmail.com

Sucessão na empresa familiar: uma abordagem para o estado de arte

RESUMO

A importância das empresas familiares nas economias globais é uma questão amplamente reconhecida que tem gerado um interesse crescente em seu estudo (Dyer, 1994). Há um acordo geral em enfatizar que um dos maiores problemas que essas empresas enfrentam refere-se a sua continuidade, o que implica um processo de sucessão (Handler, 1994).

Este artigo aborda esta questão da complexidade das inter-relações criadas entre família, negócios e propriedade, abordando a sucessão como um processo, e focando o seu estudo a partir de vários pontos de vista identificados na literatura revisada.

Uma abordagem inicial ao estado da arte é apresentada na questão da sucessão familiar; os temas de sistema família-empresa são discutidos mais tarde, enfatizando a transição da primeira para a segunda geração, assim como também, questões de herança, conceituação, em particular nas empresas familiares e suas implicações no processo de sucessão.

Palavras-chave: empresas familiares, patrimônio, sucessão.

I. Introducción

El tema de la sucesión en las empresas familiares ha cobrado gran interés entre los investigadores; unido a ello, la importancia de las mismas, en las economías internacionales y nacionales. El artículo tiene como objetivo aproximarse a la construcción de un estado del arte de la sucesión en estas organizaciones, lo cual implica la recuperación sistemática de la producción internacional y nacional, precisando la necesidad de revisar la literatura existente derivada de ejercicios investigativos y planteada en artículos y textos científicos en general.

Desde esta perspectiva de trabajo, el ejercicio de revisión se configura como una etapa fundamental en el desarrollo del presente artículo, dado que posibilita la adquisición de la información relacionada con el tema en cuestión. Para ello, se partió de la identificación de material informativo como libros, revistas, investigaciones, artículos y sitios Web, cuidando siempre la selección de documentos provenientes de fuentes reconocidas y confiables, es decir, en términos metodológicos, el proceso de revisión inició con la búsqueda de la información.

Posterior a ello se continuó con la organización de la información, en la cual se ordenó de forma sistemática la documentación recogida; proceso que se desarrolló teniendo en cuenta las categorías de análisis determinadas en el proyecto de investigación y que orientó el desarrollo metodológico del mismo. Estas fueron: tipologías familiares, ciclo evolutivo de la

familia, relaciones intrafamiliares, mecanismos de sucesión, modelos de traspaso y crecimiento o decrecimiento de valor de las empresas familiares. De esta manera se obtuvo una estructura conceptual que permitió identificar los núcleos temáticos del artículo, haciendo mayor énfasis en las interrelaciones suscitadas en la triada familia, empresa y propiedad, incorporando aspectos mucho más técnicos como autores, año, resumen e idea principal.

Finalmente, se culminó con el análisis de la información. En esta etapa se identificó el aporte que le otorgó cada estudio referenciado a la construcción y desarrollo del artículo.

Una vez identificados y seleccionados los documentos de referencia, se procedió a realizar un análisis de la información directamente relacionada con el tema de estudio, en este ejercicio se identificaron los autores cuya ocurrencia temática coincide con la planteada desde la investigación y el artículo, reconociendo aspectos como: ideas principales, inferencias, conceptos, claves, etc.

De la literatura analizada se puede advertir la diversidad de maneras como ha sido abordada la sucesión en estas organizaciones, a partir de la visión de este fenómeno como una etapa o proceso y desde ahí, la priorización de elementos que lo afectan, como: la planificación, las relaciones entre familiares, los atributos del sucesor, entre otros; dejando claro que el traspaso de la empresa familiar pasa por cambios en la propiedad, en el gobierno y en la gestión, es

decir, en la estrategia, en la estructura, en los sistemas de la empresa y también por modificaciones en las relaciones entre las personas que forman parte de ella.

2. El contexto de la investigación en la empresa familiar

La empresa y la familia se articulan en una institución social productiva que tiene su origen en la evolución histórica de las sociedades. En la década de los noventa se produjo el auge del estudio en empresa familiar, creando una nueva tendencia en las investigaciones que logra abrirse camino como objeto de estudio desde la Dirección de Empresas (Basco, 2006).

De esta manera, la empresa familiar no solo se presenta como un ámbito de investigación histórica sino que incluso hoy, interviene con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico social de las regiones, manteniendo los niveles de generación de riqueza y aportando al tejido industrial y comercial. Medir la presencia de las empresas familiares en las economías centrales del mundo capitalista depende de las dimensiones en que se utilice el término para su definición.

Del análisis de los diversos estudios sobre empresas familiares (Cabrera-Suarez y García-Falcón, 1999; Chrisman, Chua y Sharma, 1998; Astrachan, Klein y Smyrniotis, 2002) se evidencia que no existe un consenso sobre la forma de definir a estas organizaciones, no obstante, parece existir un acuerdo en identificar tres componentes cuya presencia ayudan a su caracterización, ellos son: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional. A partir de estos elementos, la producción derivada en estos últimos años versa sobre elementos intrínsecos y extrínsecos que la afectan y, dentro de ellos, el tema de la sucesión y las relaciones sigue siendo el más publicado.

3. Antecedentes de la investigación en la sucesión de la empresa familiar: el panorama mundial

El tema de la sucesión ha sido ampliamente investigado desde los años setenta, debido al auge de la corriente de literatura correspondiente a la planificación fiscal en relación con la transmisión del patrimonio (Gersick, 1994), identificando como uno de

los conflictos más recurrentes los problemas fiscales que se derivan del pago de impuesto sobre el patrimonio y del impuesto sobre sucesiones y donaciones cuando llega el momento del traspaso generacional.

Aunado a ello, se identifican otros conflictos relacionados con la sucesión, sobresalen aquellos que tienen que ver con la confusión de los flujos empresariales con los intereses familiares y la falta de un plan de sucesión definido. De esta forma, los investigadores han destacado procesos como el de formación de los sucesores (Longenecker y Schoen, 1978), el proceso de ajuste mutuo de roles entre el fundador y los miembros de la familia de la siguiente generación (Handler, 1989). Se resaltan los aportes de Ussman (1994), Cabrera-Suarez y García-Falcón (1999), Sharma, Chrisman y Chua (2003b) y Lambrecht (2005), quienes analizan la planificación de la sucesión desde un punto de vista intergeneracional.

Además, Harveston, Davis y Lyden (1997) evalúan el género en la sucesión; Chrisman, Chua y Sharma (1998), examinan los atributos del sucesor, Cabrera-Suárez, De Saá-Pérez y García-Almeida (2001) se preocupan por la transferencia efectiva de conocimiento durante los procesos de sucesión y definen las variables que intervienen en su éxito, por su parte, Sharma et al. (2003a) explican el comportamiento, mediante un enfoque de Teoría de Juegos, Lee, Lim y Lim (2003), en la que defienden la tendencia de los propietarios familiares a seleccionar a miembros de la familia como gerentes de sus empresas. Le Breton, Miller, Steier (2004) exploran los modelos de sucesión, DeNoble, Ehrlich y Singh (2007) identifican la necesidad de desarrollar una escala de medición de la autoeficacia de los posibles sucesores, Fattoum y Fayolle (2008) estudian el impacto de la calidad de la relación predecesor/sucesor en el éxito del mismo proceso en las empresas familiares tunecinas, y establecen las dimensiones que facilitan la integración del sucesor al ambiente de la empresa.

Específicamente, algunos antecedentes acerca del estudio de los aspectos psicológicos y emocionales relacionados explícita o implícitamente con el proceso de sucesión, se encuentran en los trabajos referentes a las resistencias a la sucesión (Kets, 1993; Handler y Kram, 1988), la sucesión y la salud del sistema empresa-familia (Kaye, 1996), la importancia del compromiso y la calidad de relación entre

ambas generaciones (Haberman y Danes (2007); Janjuha-Jivraj y Spence, 2009), conservación del patrimonio socioemocional (Gómez-Mejía et al., 2007; Berrone, Cruz y Gómez-Mejía, 2012; Björnberg y Nicholson, 2012), relaciones existentes entre las dimensiones de la riqueza emocional y el proceso de sucesión (Arreola, Niebla y Ramírez, 2015).

A partir de los anteriores estudios, se puede afirmar que habitualmente la incorporación del sucesor a la empresa familiar no es totalmente voluntaria, ya que suelen existir presiones para seguir la tradición familiar, ahora bien, a los sucesores no suele imponérseles la obligación de dirigir la empresa familiar, de hecho esta tiene más probabilidades de éxito cuando el sucesor decide voluntariamente gestionar

la empresa. Así mismo, de acuerdo con las tesis revisadas la capacidad de dirigir y gestionar una empresa no se hereda. La formación académica de los directivos constituye un pilar fundamental para la gestión de la organización familiar y comúnmente se carece de ella, de ahí la importancia de la profesionalización.

Por otra parte, el abordaje de los conflictos que surgen a raíz del proceso de sucesión, hace evidente distintas perspectivas teóricas, retomando la clasificación de los trabajos y la alternativa de su ordenación; Basco (2006) plantea que en la producción sobre el tema, en los últimos quince años, es posible identificar los enfoques teóricos que han sido trabajados sobre este campo en particular, lo cual se expresa a continuación:

Tabla 1. *Los enfoques y las relaciones con la continuidad*

Enfoque	Apreciación de la continuidad	Autores más representativos
Racional	Destreza de la dirección. Análisis ventajas/inconvenientes de estas empresas.	Danco (1975); Donnelly (1964); Levinson (1974).
De sistemas	Acoplamiento de las necesidades y el reconocimiento de la familia en los negocios. Elementos y actividades que unen los sistemas involucrados. Reconocimiento de las uniones familia/empresa y de las interacciones positivas.	Davis y Stern (1988); Donckels y Frolich (1991); Stafford et al. (1999); Ward (1987); Whiteside y Brown (1997).
De etapas y desarrollo	Sucesión, destreza de la dirección y reconocimiento de las necesidades de los diferentes sistemas.	Barnes y Hershon (1976); Churchil y Hatten (1987); Corbeta (1995); Gersick, Davis, Hampton e Ivan (1997); Handler (1990); Navin (1971).
Evolutivo	Fundamentos para definir la evolución desde una dirección emprendedora a una dirección profesional. Adaptación de la empresa familiar a los cambios producidos en los subsistemas.	
Del fundador	Sucesión desde el punto de vista del fundador con relación a su personalidad, valores y Prácticas que desarrolla. Importancia del fundador en el desarrollo de la empresa, en la continuidad y en la satisfacción del proceso sucesorio.	Araujo y Cabrera (2000); Carland et al. (1984); Donckels y Frolich (1991); García y López (2001); Gibb Dyer (1988); Kelly et al. (2000); Lafuente y Salas (1989); Littunen y Hyrsky (2000); Schein (1983).

De recursos y capacidades	Reconocimiento de los recursos y capacidades derivados de la familia, que se convierten en ventaja competitiva. Sucesión centrada en el proceso de transmisión de conocimiento y reconocimiento de los diferentes actores sociales.	Cabrera-Suárez y García-Franco (2001); Habbershon y Williams (1995); Sirmon y Hitt (2003).
De planificación	Participación de la familia en el proceso de dirección estratégica. Planificación como elemento de la continuidad. Elementos que cambian en la planificación con la entrada o participación de la familia.	Cronie et al. (1995); Fiegenger et al. (1994); Harris et al. (1994); Lansberg (1988); Sharma et al. (1997); Ward (1988); Upton et al. (2001).

Fuente: Adaptado de Tadeo (2005).

4. El estudio de los procesos de sucesión en la empresa familiar: el contexto latinoamericano

Como referente latinoamericano se encuentra en primera instancia la investigación sobre la empresa familiar planteada por Doderó (2005), en la que se encuestaron a 661 miembros de empresas familiares latinoamericanas que asistieron a seminarios intensivos de dirección de empresas familiares, dictados por ADEN Business School en cada país durante el periodo 2002-2005. Los familiares encuestados fueron de doce países: Argentina, Bolivia, Colombia (Bogotá y Medellín), Costa Rica, Ecuador (Quito y Guayaquil), El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay y Perú. Las temáticas estuvieron centradas en los factores de éxito y fracaso en las empresas familiares; la resistencia al ingreso de socios no familiares; las normas o criterios para el ingreso de familiares; los criterios para fijar sus remuneraciones; las dificultades para trabajar con ellos; la planificación de la sucesión y los criterios para elegir al sucesor y la sucesión como factor crítico para la subsistencia de la organización.

Soto (2011), señala que autores como Davis (1968), Hoshino (2004), Navarrete (2008; 2009), Flores, Vega y Ahumada (2008) y Flores y Vega (2010) coinciden al estudiar la sucesión en la empresa familiar en México. En el caso de Davis (1968), seleccionó a México

para analizar el proceso de sucesión en empresas familiares debido al rápido crecimiento que había experimentado en los 25 años precedentes al estudio. El autor se interesó por examinar tres patrones de la sucesión emprendedora: 1) padre fuerte e hijo débil, 2) padre conservador e hijo progresista, y 3) otras ramas familiares. A partir de estos patrones, el autor destaca que en el caso del patrón uno, es posible predecir el fracaso de la empresa familiar entre la primera y la segunda generación, en el caso del patrón dos y tres, el fracaso puede ser solamente ocasional. Para las empresas que se identifican con el segundo patrón, se preconiza mayores posibilidades para adaptarse al cambio y continuar bajo el dominio familiar.

También anticipa que estas empresas pueden beneficiarse y contribuir con el crecimiento industrial. Finalmente, el tercer patrón se asocia con una fuente importante de conflicto, donde se involucran varias fracciones familiares y una fuerte influencia de factores afectivos. El autor reconoce que este patrón puede ser altamente nocivo tanto para el sistema familiar como para la empresa. Por ello, el ingreso de ejecutivos externos a la familia propietaria se convierte en factor fundamental de su sobrevivencia.

La relación existente entre el impacto de los recursos humanos con el desarrollo y la sucesión de la gran empresa familiar representa para Hoshino (2004), el tema central de su investigación. El interés se ins-

cribe en un período de desarrollo de estructuras administrativas piramidales, con gran crecimiento en el país después de 1980, cuando las empresas familiares tuvieron que reestructurarse debido a la adquisición de empresas privatizadas que se integraron en segundo o tercer nivel, y que dio inicio a la exploración de negocios completamente nuevos.

Entre los principales resultados, el autor reconoce que el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas familiares en México es limitada por la accesibilidad a los recursos humanos, debido a que no todos los miembros de la familia tienen la capacidad de desempeñar un puesto de responsabilidad directiva. Sin embargo, la probabilidad de que los miembros de la familia se apropien de altos puestos sigue siendo bastante alta, ya que con frecuencia estas personas poseen altos niveles de educación, una formación especializada, así como el dominio de varios idiomas. En algunas ocasiones, principalmente en el caso de las subsidiarias, los miembros de la familia conservan posiciones ejecutivas y distribuyen las direcciones a administradores asalariados, quienes ejecutan las decisiones tomadas por los primeros. En el estudio, el autor reconoce dos patrones. El primero, concierne aquellos casos donde una mujer es la descendiente natural de la empresa y en general, ella no es partícipe de la sucesión de la misma. El segundo, se relaciona con la falta de anticipación de la sucesión y la pérdida repentina de algún miembro de la familia, lo que conlleva al deterioro en el funcionamiento de la misma.

Hoshino (2004) analiza los factores de carácter familiar, empresarial y de propiedad que contribuyen a explicar la continuidad de las empresas familiares. Entre los factores de carácter familiar la autora incluye la influencia de ciertas características de la relación familiar, como la fuerza de la relación en términos de interdependencia, cohesión y adaptabilidad. Entre los factores empresariales incluye la importancia del tiempo que la empresa ha sido propiedad familiar y la manera en la que la familia ha participado en su dirección, así como el desarrollo del sucesor y su vinculación con la dinámica empresarial.

Entre los principales obstáculos del proceso de transición generacional, la autora reconoce en el propietario-fundador la resistencia para transferir el poder y el desinterés de los miembros de la familia para partici-

par activamente en cuestiones estratégicas, al mismo tiempo que la falta de planificación del proceso de sucesión. En este sentido, la falta de planificación se relaciona con la vinculación entre la familia y la dinámica empresarial, también con la relación entre el propietario-fundador y el sucesor, así como con el desarrollo de este último y su vinculación con la empresa.

Contrariamente al trabajo precedente que se realizó con industriales fabricantes de pintura y tintes, los trabajos de Flores et al. (2008), se desarrollaron con fabricantes de prendas de vestir y con los industriales de textiles (Flores y Vega, 2010). En ambos casos, las investigaciones buscaban conocer el mecanismo de sucesión en las empresas. Los resultados ponen de manifiesto relevantes características comunes; por ejemplo, en la primera investigación, los autores mencionan que más de la mitad de los hijos esperan reemplazar a sus padres en el retiro y, en el segundo caso, el 70% de los propietarios esperan ser sucedidos por los hijos. Sin embargo, los propietarios carecen de un plan de sucesión familiar a pesar de reconocer que esa situación provocaría graves problemas para la empresa, como el estancamiento o incluso la quiebra. La falta de planeación de la sucesión para ambos casos pretende evitar el riesgo de desintegración familiar, resultado de los conflictos derivados. Otro de los datos relevantes para los autores fue el nivel de influencia del propietario en la designación del sucesor, pues para el 60% de los interrogados, la decisión del propietario anula la posibilidad de rivalidad y conflicto entre los candidatos. Esta situación contrasta con el riesgo de desintegración familiar que fue mencionado anteriormente por los propietarios.

El tema central de los trabajos de Navarrete (2008) es el análisis de la relación existente entre la implicación familiar y la transición generacional. De los resultados, la autora afirma que el nexo familiar constituye uno de los principales factores que contribuye a la continuidad de la empresa. La implicación familiar se vincula a través de los valores, los sueños de vida, los patrones de conducta y las interacciones entre sus integrantes. La autora concluye reconociendo que la funcionalidad de las estructuras de dirección, de propiedad y de operación de la empresa depende del reconocimiento de intereses y metas específicas de cada uno de los

dos subsistemas interrelacionados familia-empresa y empresa-familia.

5. El estudio de la sucesión en la empresa familiar: el caso colombiano

Los autores que se ocupan del tema de la familia y su relación con la actividad económica, coinciden en que la empresa familiar aporta de manera relevante al crecimiento económico de los países, por su potencial de generación de trabajo acorde a su actividad empresarial y la dinámica que la misma genera. Sin lugar a dudas, uno de los pioneros de su estudio en el País es Romero (1999).

Un apoyo fundamental para la indagación de este tema, lo constituyó el estudio de la Superintendencia de Sociedades (2006), investigación orientada, por una parte, a determinar las características de dichas empresas y por otra, a identificar estrategias para lograr dos objetivos fundamentales: la perdurabilidad de las mismas y la permanencia de la unidad familiar.

El estudio partió de una muestra de 600 compañías escogidas dentro de un total de 6.054 empresas de familia, arrojó como resultado que el 33,9% de estas está aún en poder del fundador, es decir, no han afrontado un proceso de sucesión, que el 29,7% está en poder de los hijos, es decir, en la segunda generación, y solamente el 3,4% está en manos de la tercera generación. Bárcenas (2003) presenta cifras cuya fuente son los estudios de la Superintendencia de Sociedades, donde se busca identificar lo que es la empresa familiar, para lo cual establece como criterio principal, el que la respectiva familia sea propietaria de más del 50% del capital social.

En la misma línea argumentativa sobre el tema de las empresas familiares en el país, Molina (1998), afirma que en la Costa Atlántica prevalece la familia y los lazos de consanguinidad alrededor de las sociedades comerciales, uno de los principales rasgos del empresario costeño del siglo XIX, tiene que ver con el dominio de varios oficios o sectores económicos, se resalta que el comercio se constituye en una de las actividades económicas más fuertes de la región, donde se perciben rasgos de asociación familiar en las grandes haciendas ganaderas, lo cual se refleja en el fortalecimiento de este renglón de la economía en los últimos años.

Continuando con los estudios regionales en el país, Dávila (1986) al referirse a los empresarios del Valle del Cauca y Bogotá, resalta el papel de la familia y de los descendientes de los pioneros en el manejo de los negocios, plasmando cómo el aspecto axiológico, determina la forma de inversión y sus consecuencias en términos de industrialización y diversificación de la actividad económica, entre otros.

El avance en el tema despertó el interés por desarrollar estudios que permitieran la comprensión de las empresas de familia en las diversas regiones de Colombia, dada sus particularidades, en este sentido, se mencionan los siguientes trabajos:

- La caracterización de las empresas familiares cañenas (Lozano, 2008).
- Perfil de las empresas familiares del sur del Valle de Aburrá (Jiménez, 2006).
- Diagnóstico integral de las empresas de familia de la ciudad de Bogotá (Navarrete y Mayorga, 2006).
- Fortalezas y debilidades existentes en las empresas familiares de la ciudad de San Juan de Pasto (Bolaños, Pantoja y Jiménez, 2008).
- Una perspectiva de las empresas de familia, el caso de las empresas de familia manizaleña (Zuluaga, 2010).

Sumado a estos esfuerzos en el País en el año 2008, es importante citar la investigación de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) denominada "Dinámica de la Empresa Familiar PYME", estudio exploratorio en Colombia, que brinda datos relevantes sobre la caracterización de las mipymes familiares desde diversas perspectivas como el tamaño, los trabajadores, las actividades económicas, la clase de sociedad utilizada, los riesgos a que están expuestas, así como un valioso análisis sobre las prácticas y acciones que los dirigentes adoptan para garantizar que sus empresas sean viables y gobernables. Reviste particular importancia la identificación de los riesgos en que se encuentran la mayoría de las empresas estudiadas en relación con el proceso de sucesión, no sólo desde la perspectiva de la propiedad, sino también de la administración.

Específicamente en lo que hace relación a la sucesión, la presentación de los resultados gira en torno

a cinco grandes temas involucrados en dicho proceso: los aspectos propios de la sucesión, del sucesor, del sucedido, de los familiares y de los accionistas (cuando los hay), tanto en las grandes como medianas y pequeñas empresas familiares.

La información obtenida refleja como tendencia general la conservación del poder por un largo período de tiempo; en particular, se observa que los empresarios del 65% de las empresas encuestadas son de la primera generación, es decir, que la mayor parte de las empresas estudiadas no han tenido que afrontar un proceso de sucesión y que el 60% de ellos llevan más de 16 años en la dirección de la misma; sin embargo, el 62% no ha pensado en un posible retiro.

La proporción de organizaciones que han definido los elementos básicos para la determinación de un protocolo de familia es muy bajo, solamente el 13% de las empresas dice tener unas reglas de sucesión, el 19% políticas definidas de interacción entre la familia y la empresa, el 21% reglas para la familia y el 29% reglas para los accionistas; por su parte, el 62% de las empresas carece de un plan estratégico de preparación, adaptación y respaldo para el sucesor y la empresa misma.

Por otra parte Mora (2007) aborda las etapas evolutivas de las empresas familiares en el Caquetá, investigación en la cual destaca que factores como la innovación, la disciplina y el cambio han permitido el paso de estas organizaciones a una segunda y tercera generación; Lozano (2008) explora el proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa. Identifica tres dimensiones de formación: valores, conocimiento y liderazgo, y establece elementos influyentes en estas dimensiones: empresa, mercado, los mismos descendientes y la sociedad. Indaga sobre la etapa de vinculación de descendientes a la empresa familiar y a partir de un estudio de caso muestra que dicha vinculación está estructurada en tres factores fundamentales: el modo, el momento y los motivos. Por su parte, autores como Betancourt, López y Gómez (2008), identifican que los factores que más afectan la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial de las empresas familiares en Colombia son, en su orden: cultura, seguridad e impuestos.

Referente a la propiedad, Betancourt, López y Gómez (2011) señalan que algunos investigadores han

evidenciado que el número de propietarios, ya sean individuos o familia, aumenta con cada cambio de control, generando con el tiempo distintas configuraciones de la propiedad que concentran el poder en algunas de sus ramas familiares o excluyen a miembros de la familia por no trabajar en la empresa, afectando a largo plazo la unidad y armonía de la familia.

Por su parte, la investigación: "Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas", evidencia la ausencia de planificación del relevo generacional y la baja capacitación del recurso humano familiar, de igual forma, el estudio señala el desconocimiento de instrumentos como los protocolos y los consejos de familia, esenciales para neutralizar los conflictos generados entre sí por el manejo de la empresa y del patrimonio común. También plantea la inexistencia de indicadores de gestión formales para evaluar el desempeño de los familiares en su negocio e informalidad en los procesos administrativos, para citar algunos casos (Macías y Ramírez, 2011).

Algunos de los anteriores aspectos también son corroborados en el estudio sobre las percepciones que tienen las empresas familiares, expertos, entidades y gremios del Valle de Aburrá, Antioquia, respecto al protocolo y la sucesión familiar, en el cual se evidenció que el temor a la ejecución del mismo por parte de las familias empresarias que cuentan con el protocolo familiar está relacionado con el desconocimiento, lo que refleja la poca cultura en la sociedad acerca del tema, desconocimiento que deriva en rechazo al cambio, debido a que es percibido como un gasto y no como una inversión. Las empresas familiares desconocen su importancia hasta el momento de una crisis familiar, y en muchas ocasiones tratan de implementarlo de manera equivocada (Arenas y Rico, 2014).

El análisis de la literatura expuesto anteriormente deja entrever el interés de la Academia y de distintas organizaciones por el tema de las sucesiones familiares, el cual ha sido abordado por la mayoría de los investigadores como un proceso más que como un acontecimiento aislado, desde la perspectiva de los diferentes actores en ella involucrados y que incluyen al fundador, al sucesor, otros familiares, otros directivos, los propietarios y otros agentes del entorno.

6. Conclusiones

La empresa y la familia se articulan en una institución social productiva que interviene con un papel activo y sustancialmente importante en el desarrollo económico social de las regiones, creando así una nueva tendencia que se configura como objeto de estudio de las Ciencias Humanas y Sociales.

El tipo de relación existente entre familia y dinámica empresarial, constituye el soporte sobre el cual se puede consolidar o no, la fuerza de la empresa como propiedad familiar en función de elementos como interdependencia, relaciones, cohesión, adaptabilidad, entre otros.

La ausencia de un plan de sucesión familiar es uno de los factores que influye significativamente en la no continuidad de la empresa, no obstante el nexo familiar representado en valores, sueños, de vida, patrones de conducta y otros, pueden revertir esta dirección, dependiendo del interés, las proyecciones, la cohesión y afinidad que se manifieste al interior de las relaciones familia-empresa.

Existe una gran diversidad de estudios sobre el proceso de sucesión en empresas familiares, desde el punto de vista del fundador, del predecesor y de otros actores familiares o no, sin embargo, la complejidad de su abordaje aunado a elementos de contexto hace que sus particularidades demuestren la necesidad de profundizar en el conocimiento de estas organizaciones.

El cambio y la evolución forman parte del ciclo vital de las personas, de las instituciones, de la sociedad en su conjunto y también de las empresas, sean familiares o no. El traspaso de la empresa familiar de la primera a la segunda generación pasa por cambios en la propiedad, en el gobierno y en la gestión, es decir, en la estrategia y en la estructura y en los sistemas de la empresa, y también y más importante, por modificaciones en las relaciones entre las personas que forman parte de ella.

El estudio de las interrelaciones que se generan en el sistema familia-empresa-propiedad no puede descontextualizarse de aquellos elementos provenientes del contexto histórico, social y cultural, haciendo necesario vincular a las investigaciones sobre el tema, la cultura, los valores, los mitos, los significados y las tradiciones familiares, que se han

tejido a través del tiempo, los cuales, pueden ser elementos explicativos del cómo se dan los procesos de sucesión y vinculación de nuevos miembros familiares en las empresas.

7. Conflicto de intereses

Los autores de este artículo declaran no tener ningún tipo de conflicto de intereses sobre el trabajo presentado.

Referencias

- Arenas, H. y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258.
- Arreola, F., Niebla, J. y Ramírez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia Ergo Sum*, 22(2), 103-115.
- Astrachan, J., Klein, S. y Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Bárceñas, C. (2003). Estado del arte de la investigación sobre empresas de familia en Colombia. (Tesis). Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Basco, J. (2006). La Investigación en la empresa familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Revista Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(1), 33-54.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gómez-Mejía, L. (2012). Socio-emotional wealth in Family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Betancourt, J., López, M. y Gómez, G. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 269-292.
- _____. (2011). Aproximación a los factores que influyen en la visión del patrimonio en las empresas familiares colombianas. *Estudios Gerenciales*, 120(27), 165-184.
- Björnberg, A. y Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390.
- Bolaños, S., Pantoja, M. y Jiménez, A. (2008). Fortalezas y debilidades existentes en las Empresas Familiares de

- San Juan de Pasto. En: M. Álvarez (comp.), *Lecciones para empresarios familiares*. Universidad de Monterrey.
- Cabrera-Suárez, K. & García-Falcón, J. (1999). La empresa familiar: dimensiones conceptuales y perspectivas teóricas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 8(1), 7-30.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37-46
- Chrisman, J., Chua, J. & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family business: an exploratory study. *Family Business Review*, 11(1), 19-34.
- Dávila, C. (1986). *El empresariado colombiano- una perspectiva histórica*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Davis, S. (1968). Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly. Special issue on Organizations and Social Development*, 13(3), 402-416.
- DeNoble, A., Ehrlich, S. y Singh, G. (2007). Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective. *Family Business Review*, 20(2), 127-140.
- Dodero, S. (2005). *Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica*. AEDEN. Business 2002-2005.
- Dyer, W. (1994). Potential contributions of organizational behavior to the study of family-owned businesses. *Family Business Review*, 7(2), 109-131.
- Fattoum, S. y Fayolle A. (2008). L'impact de la relation prédécesseur/ successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales. *La Revue des Sciences de Gestion: Directionet Gestion*, 230, 105-112.
- Flores, M., y A. Vega (2010). La sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México, *Global Conference on Business and Finance*, 10.
- Flores, M., Vega A. y Ahumada E. (2008). La sucesión en la pequeña empresa familiar de prendas de vestir en Tijuana: capital humano y desarrollo. *X Asamblea General de la ALAFEC*, 15.
- Gersick, K. (1994). Introduction to the Handbook of family business research 1969-1994. *Family Business Review*, 7, 103-107.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. & Ivan L. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106-137.
- Haberman, H. y Danes, S. (2007). Father and daughter and father-son family business management transfer comparison: Family firm model application. *Family Business Review*, 20(2), 163-184.
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Journal of the Family Firm Institute*, 2(3), 257-276.
- _____. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7, 133-157.
- Handler, W. & Kram, K. (1988). Succession in family firms: The problem of resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Harveston, P., Davis, P. & Lyden, J. (1997). Succession planning in family business: the impact of owner gender. *Family Business Review*, 10(4), 373-396.
- Hoshino, T. (2004). Family business in Mexico: responses to human resource, limitations and management succession. *Discussion Paper*, (12). Recuperado de http://ir.ide.go.jp/dspace/bitstream/2344/194/3/ARRIDE_Discussion_No.12_hoshino.pdf
- Janjuha-Jivraj, S. y Spence, L. J. (2009). The nature of reciprocity in family firms' successsion. *International Small Business Journal*, 27(6), 702-719.
- Jiménez, G. (2006). Perfil de las empresas familiares del sur del Valle de Aburrá. *Revista Online Lupa empresarial*, 1-43. Recuperado de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/70/134>
- Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. *Family Business Review*, 9(4), 347-368.
- Kets, M. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 312-323.
- Lambrecht, J. (2005). Multigenerational transition in family business: A new explanatory model. *Family Business Review*, 18(4), 267-282.
- Le Breton, I., Miller, D. & Steier, L. (2004). Toward and Integrative Modelo of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.

- Lee, K., Lim, G. y Lim, W. (2003). Family business succession: appropriation risk and choice of successor. *Academy of Management Review*, 28(4), 657-666.
- Longenecker, J. & Schoen, J. (1978). Management succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16, 1-6.
- Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la Empresa Familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*, (37), 243-267.
- Macías, V. y Ramírez, R. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-212.
- Molina, L. (1998). *Empresarios colombianos del siglo XIX*. Bogotá: Ancora Editores.
- Mora, V. (2007). *Análisis de las Etapas Evolutivas de las Empresas Familiares en la ciudad de Florencia, Caquetá: Cinco Casos del Sector Comercial*. (Tesis de Maestría). Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. Tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración, México, Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.
- _____. (2009). La implicación familiar en la transición generacional en las empresas familiares. *II Foro UAM para el estudio de la micro, pequeña y mediana empresa*. México.
- Navarrete, C. y Mayorga, J. (2006). Diagnóstico integral de las empresas de familia de la ciudad de Bogotá. D. C. Colombia. En: *Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Memoria del XI foro de investigación*. México D. F.
- Romero, L. (1999). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia empresa. *Revista EAN*, (57), 131-142.
- Sharma, P., Chrisman, J. & Chua, J. (2003a). Succession planning as planned behavior: some empirical results. *Family Business Review*, 16(1), 1-14.
- _____. (2003b). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business Review*, 16(2), 89-107.
- Soto, A. (2011). El Estado del arte de la investigación sobre la empresa familiar en México. *Revista Contaduría y Administración*, 58(2).
- Superintendencia de Sociedades. (2006). *Sociedades de Familia en Colombia 2005*. Bogotá D.C.
- Tadeo, R. (2005). *Comportamientos en la dirección y gobierno de la empresa familiar: análisis empírico de la profesionalización como garantía de la continuidad*. (Tesis Doctoral). Universidad Complutense de Madrid.
- Ussman A. (1994). *A transferencia de geracao na direccao das empresas familiares em Portugal*. (Doctoral Dissertation). Universidad Da Beira Interior, Portugal Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Zuluaga, P. (2010). *Una perspectiva de las empresas de familia. El caso de las empresas de familia manizaleña*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia, Caldas, Manizales.