



Vigilada Mineducación

**Diseño de un Modelo de Sucesión Gerencial para Pymes Familiares**  
**Designing a Model of Managerial Succession for Family-Owned SMEs**

Carolina Reyes Polo y Natalia Triviño Cañaverl

Trabajo de Grado

Asesor temático y metodológico

Luz María Rivas Montoya, PhD.

UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA  
MEDELLÍN

2023

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	10
OBJETIVOS.....	11
GENERAL .....	11
ESPECÍFICOS.....	11
MARCO CONCEPTUAL .....	12
DISEÑO METODOLÓGICO .....	29
RESULTADOS .....	31
CONTRIBUCIONES A LA PRÁCTICA GERENCIAL.....	36
DE LAS PYMES FAMILIARES .....	36
CONCLUSIONES.....	38
REFERENCIAS .....	40
ANEXOS .....	46

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> Modelo de los Tres Círculos .....	21
<b>Figura 2</b> Modelo de Sucesión CEO .....	25
<b>Figura 3</b> Modelo Propuesto: Proceso de sucesión gerencial en pymes familiares .....	28
<b>Figura 4</b> Modelo de sucesión gerencial adaptado para pymes familiares .....	38

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Rangos para la Definición del Tamaño Empresarial .....	13
<b>Tabla 2</b> Características de las Empresas Seleccionadas y los Roles de los Entrevistados ..	30
<b>Tabla 3</b> Análisis empresas entrevistadas, contrastadas con el modelo propuesto .....	32

## **RESUMEN**

La sucesión gerencial se considera un reto especialmente crítico en empresas familiares. Por tanto, este trabajo presenta un modelo de sucesión gerencial en empresas familiares que permita llevar a cabo el proceso de manera exitosa. En primer lugar, se definen los conceptos más importantes relacionados con esta temática, tomando como referencia diversos modelos de sucesión gerencial en empresas familiares. Para el marco conceptual, fusionamos el modelo de los Tres Círculos con el proceso de sucesión del CEO, y proponemos un modelo fácil de usar para las pymes familiares.

Palabras clave: Pyme, Pyme familiar, sucesión, sucesión en empresas familiares.

## **ABSTRACT**

The managerial succession is considered an especially critical challenge in family businesses. Therefore, this work presents a model of managerial succession in family businesses that allows for a successful process. First, the most important concepts related to this topic are defined, taking various models of managerial succession in family businesses as a reference. For the conceptual framework, we merge the three-circle model with the CEO succession process and propose a user-friendly model for family-owned small and medium-sized enterprises (SMEs).

**Keywords:** SME, family-owned SME, succession, succession in family businesses.

## INTRODUCCIÓN

Más del 80% de las empresas colombianas nacen como empresas familiares y son las primeras generaciones las que le aportan la intensidad y la duración a las mismas. Los fundadores conciben las empresas familiares como “hijos”, por lo que suelen desarrollar sentimientos paternalistas que les apegan a las mismas, generando temores que hacen más complejo el proceso de sucesión y el manejo de la empresa a nuevas y/o futuras generaciones.

Es por esto, que, si bien los planes de sucesión en las pymes familiares son de gran importancia, y según el Diario de Negocios *La República*, al menos un 96% de las mismas desea proteger su legado y que este trascienda, en Colombia solo un 22% de las empresas familiares existentes tiene concebido un plan de sucesión gerencial, y solo un 12% cuenta con uno menos formal. Esto nos deja un 66% de empresas que, si bien tienen la intención de proteger su legado, por falta de conocimiento, ignorancia frente al tema o miedo a soltar el mando, termina realizando el proceso de sucesión gerencial de manera fortuita o forzada y las empresas que se formaron con gran esfuerzo, inversión en tiempo y dinero por sus fundadores, se acaban liquidando, vendiendo o dividiendo al faltar o fallecer su(s) fundador(es) (La República, 2019).

Con el ánimo de concientizar a las pymes familiares de la importancia del proceso para preservar el legado familiar, se desarrolló este trabajo de investigación. En primer lugar, se definen los conceptos claves sobre sucesión gerencial en pymes familiares según la literatura. Adicionalmente, estos conceptos se complementaron con evidencia empírica obtenida a través de entrevistas a siete presidentes (CEOs, Chief Executives Officers) de pymes de Medellín y Santa Marta. Estas pymes familiares demostraron, de una parte, que un buen proceso de sucesión

gerencial les ha permitido a algunas ser exitosas, mientras que otras, dada la ausencia de un buen plan de sucesión, han estado cerca de la liquidación. También se da el caso de una pyme familiar que se vio en la necesidad de ser liquidada al no elaborar con antelación el debido proceso de sucesión.

Este escrito consta de tres secciones: marco conceptual, diseño metodológico y resultados. En el marco conceptual se definen los conceptos claves para esta investigación, se cita la importancia de las pymes en Colombia, y se presentan los procesos de sucesión en empresas familiares según el planteamiento de importantes consultores. Además, se referencian dos de los modelos de sucesión en empresas familiares más relevantes para nuestra investigación y los componentes que han hecho de estos modelos los más citados por los asesores especializados en sucesiones de empresas familiares a nivel mundial.

En el diseño metodológico se explica cómo se realizó esta investigación cualitativa. Se explican las técnicas de recolección de datos: entrevistas estructuradas a CEO de pymes familiares en Medellín y Santa Marta y revisión documental de las organizaciones bajo estudio. Además, se presenta el análisis realizado a la información obtenida. Para este se revisaron los factores que aportan positiva o negativamente en el proceso de sucesión. Entre estos podemos destacar: la relación entre los diferentes grupos de interés empresariales, la relación entre los familiares propietarios de la empresa, la confianza y asesoría por parte de una firma consultora y/o un asesor externo especializado en sucesiones en empresas familiares. Por último, se contrasta la evidencia empírica con el marco conceptual construido a partir de la combinación del modelo de los Tres Círculos y el proceso de sucesión de CEO.

En los resultados de la investigación se presentan las características de cada caso analizado y el modelo de sucesión propuesto para empresas familiares. Además, se justifica su uso y la

manera de hacerlo para preservar el legado familiar a través de las siguientes generaciones, de manera que se logre el éxito corporativo sin afectar a los diferentes grupos de interés, la cultura y la estrategia de la empresa.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La ausencia de planes de sucesión entre las distintas generaciones, es la razón más común por la que desaparecen las empresas familiares. Esto se explica porque la persona que mejor conoce la empresa y que la ha operado desde su fundación, se aparte súbitamente de ella. Según datos proporcionados por KPMG, México, cuando la sucesión empresarial carece de la planeación adecuada (al menos 3 a 5 años dependiendo del tamaño de la empresa), el fracaso es casi siempre asegurado, ya sea por falta de información, por roces entre los diferentes grupos de interés dentro de la empresa familiar, por choque cultural con la nueva administración o porque falle el enfoque corporativo y la implementación de la estrategia corporativa del nuevo administrador respecto al del anterior CEO. Adicionalmente, solo tres de cada diez empresas sobreviven al primer cambio generacional, y solo una de ellas al tercero (Dosal, 2018).

Generalmente las empresas surgen del trabajo, ambición, visión y dedicación de sus fundadores, quienes tras construir todo desde el comienzo conocen los procesos y operaciones de la empresa. Por tanto, los fundadores perciben sus empresas como un hijo, al que han dado origen, han visto crecer y han dedicado su vida. Lo anterior hace al negocio ser completamente dependiente del fundador. Esto es problemático cuando, a pesar de la inevitable vejez del fundador, no se planea la debida cesión o traspaso generacional.

La dependencia del fundador, tal y como se menciona previamente, puede ser en ambas direcciones. La empresa no es capaz de sobrevivir sin la presencia permanente del fundador y, a su vez, el fundador no es capaz de retirarse y poner así el bienestar del negocio por encima del suyo propio. El deseo y necesidad de sentirse el centro de su empresa suele nublar la idea de pensar en un futuro donde él no sea el eje del negocio. Esto le puede producir la sensación de obsolescencia, que lo lleva a aferrarse al poder que tiene sobre su empresa y, a su vez, desencadenar en un cierre o quiebra cuando el fundador no entrega las riendas del negocio (Bermejo, 2015).

De otra parte, la confianza entre las distintas generaciones de la familia juega un papel importante. Existe el temor por parte de la generación fundadora que dificulta la cesión del poder a la siguiente generación. Paralelamente, la generación entrante tiende a desconfiar de los procesos que recibe, pensando que son obsoletos; por tanto, suelen proponer cambios abruptos que pueden ser rechazados por los trabajadores y no apoyados por los fundadores; esto pone en tela de juicio la nueva gerencia, lo que erosiona la legitimidad que se requiere para administrar estratégicamente la organización. Además, se generan frustraciones innecesarias a la nueva administración, que pueden acelerar el fracaso.

Adicionalmente, por el hecho de ser empresas familiares, se cree que la generación entrante debe ser asumida por un familiar sin examinar su preparación, formación y habilidades. Cuando lo anterior ocurre, puede llegar a ser sumamente delicado, pues no solo se ocasionan divisiones al interior de la familia, sino que se menoscaban las capacidades de la empresa. Se han identificado casos en los que dicha división conlleva a los familiares que no quedan a cargo de la empresa, a iniciar otro negocio, convirtiéndose en competencia directa del actual. Es decir, se llevan

conocimiento y capacidades críticas, lo que crea riesgos tanto para la empresa como para la relación familiar.

Al llegar una nueva generación, puede ocurrir algo similar con el manejo financiero de la empresa. Sus nuevas ideas y planes pueden desestabilizarla y perder capacidad financiera; esto a su vez, conlleva a la pérdida de acceso a diferentes fuentes de financiación o de capacidad de endeudamiento, lo que hace que aumenten no solo los riesgos financieros, sino también los reputacionales; y esto puede afectar toda una trayectoria empresarial de la familia.

Finalmente, uno de los factores más importantes en toda sucesión empresarial, es la pasión y entrega por parte de la generación entrante con la sostenibilidad de la empresa. Ser conscientes de lo que dicha responsabilidad representa para la empresa y la familia, requiere de su capacidad de aprendizaje, liderazgo y trabajo. Por consiguiente, si solo se concibe la empresa en torno a una familia, y ningún familiar desea continuar, solo quedan dos opciones: venta o cesión a personas externas, o la liquidación definitiva de la sociedad familiar, siendo este el fin de una era importante para la familia.

## **JUSTIFICACIÓN**

Según PricewaterhouseCoopers (2019b), previo a la pandemia del COVID-19, más del 85% de las sociedades colombianas se constituyen como empresas familiares, que representan cerca del 70% del PIB y generan cerca del 65% del empleo nacional. Por esta razón, es fundamental que las empresas familiares sean conscientes de la importancia, no solo de continuar con el legado familiar, sino también de adaptar las empresas de acuerdo al contexto competitivo que enfrenta cada generación de administradores.

La Superintendencia de Sociedades, afirma que los porcentajes de sucesiones exitosas entre segundas y terceras generaciones son poco alentadores para toda empresa familiar; son muy pocas las que sobreviven y perduran en el tiempo (SuperSociedades, 2021). Por esta razón, este trabajo espera aportar con un modelo de sucesión gerencial diseñado para que las pymes familiares encuentren alternativas para garantizar la continuidad y crecimiento de los negocios. Ambas autoras tienen especial interés en el tema, dado que sus familias tienen empresas en las que ellas juegan un rol importante como generación entrante.

La muestra que se trabajó en esta investigación corresponde a empresas de Medellín y Santa Marta, ciudades reconocidas a nivel nacional y regional por ser cuna de emprendimientos. Además, por la disposición de los presidentes de empresas familiares de dichas ciudades para participar en este estudio.

## **OBJETIVOS**

### **GENERAL**

Diseñar un modelo de sucesión gerencial para pymes familiares que contribuya a su sostenibilidad.

### **ESPECÍFICOS**

1. Identificar los procesos de sucesión gerencial desarrollados por las empresas familiares bajo estudio.
2. Reconocer los factores clave de éxito de la sucesión gerencial en las empresas familiares bajo estudio.
3. Contrastar las particularidades de los procesos de sucesión gerencial entre las empresas bajo estudio.

## MARCO CONCEPTUAL

Para diseñar un modelo de sucesión gerencial pertinente para pymes familiares, se presentan a continuación los conceptos claves del modelo: qué es una pyme, qué es una pyme familiar, qué entendemos por sucesión y cuáles son las particularidades de la sucesión en empresas familiares. Además, se presentan los aportes de los consultores del tema y la literatura académica sobre procesos de sucesión y se puntualiza en el modelo de los Tres Círculos y el de sucesión gerencial del CEO, a partir de los cuáles se propone un marco conceptual para analizar los datos obtenidos en trabajo de campo.

### **Pyme**

En Colombia el sector empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones (Ley 905 de 2004), conocida como la Ley Mipymes (Bancoldex, 2020). El término pyme hace referencia al grupo de empresas pequeñas y medianas con activos totales superiores a 500 SMMLV y hasta 30.000 SMMLV (Mipymes, 2019). Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tuvo como criterio exclusivo el nivel de ingresos por actividades ordinarias anuales, con base en el cual se determina que el tamaño empresarial variará dependiendo del sector económico en el cual la empresa desarrolle su actividad.

**Tabla 1***Rangos para la definición del tamaño empresarial*

<b>Sector</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Fuente: (Mipymes, 2019)

Según los datos de Confecámaras, que agrupa a todas las cámaras de comercio del país, existen aproximadamente 1.500.000 micro, pequeñas y medianas empresas en el Registro Único Empresarial -RUES-. Esta cifra incluye a personas naturales y a personas jurídicas. Esta clasificación se realiza, por lo general, con base en el valor de los activos reportados por las empresas.

En 2021 se registró la existencia de 5,4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia. El Departamento Administrativo de Estadística (DANE) estima que estas empresas representan 90 % del sector productivo total del país, aunque algunos datos estiman que asciende a 99 % del tejido económico nacional.

## **Pyme Familiar**

En la mayoría de los países del mundo las empresas de familia representan un porcentaje bastante alto dentro del total de compañías constituidas en cada uno de ellos. Así, por ejemplo, en Estados Unidos más del 90% del total de las empresas son de propiedad familiar. A pesar de que la mayoría de ellas son de tamaño pequeño y mediano, existe una cantidad importante de empresas grandes de propiedad familiar (Gaitán et al., 2013, p 41).

En Colombia también es evidente la significativa participación de las empresas familiares. Se estima que más del 68% de las empresas colombianas son de carácter familiar. Su presencia resulta evidente tanto en los grandes grupos económicos, como en las pyme y en las microempresas (Gaitán et al., 2013, p 42).

La mayoría de las definiciones giran en torno a tres aspectos, que sirven para delimitar y facilitar la comprensión de las empresas familiares:

1) La propiedad o el control de la empresa se define a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar admita que controla su empresa; 2) El poder que la familia ejerce sobre la empresa se define a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria y 3) La intención de transferir la empresa a generaciones venideras, se define en relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa (Arenas Cardona; Rico Balvin, 2014 p 253).

Familienunternehmen (2019), por su parte, define a las empresas familiares como aquellas en las que los miembros de la familia poseen una parte significativa de las acciones. Mientras que Kets de Vries (1993), resalta que la familia conforma el principal talento humano, el cual influye de manera significativa en el desempeño de la empresa. La influencia de la familia, ya sea a través de la propiedad, o a través del trabajo en la entidad, es la que determina las potencialidades y, a su vez, las debilidades en este tipo de organización (Kets de Vries, 1993).

## **Sucesión**

De acuerdo a la DIAN, se entiende como sucesión a la distribución y asignación de los bienes y obligaciones de una persona fallecida o causante (Dian, 2022). Por otro lado, la firma de consultoría Deloitte, la sucesión se considera como el acto de relevar al líder. Es crucial abordar esta situación en un momento determinado para asegurar que, en caso de que el líder se inhabilite repentinamente, la empresa no se vea afectada en su funcionamiento, ni tampoco sus accionistas o terceros interesados (Deloitte, 2010)

La sucesión también se entiende como el momento en el que el fundador/propietario de la compañía debe hacerse a un lado y transferir todo el conocimiento al sucesor (Bell & Pham, 2020).

## **Sucesión en Empresas Familiares**

La sucesión en empresas familiares se refiere a la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración

de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones (Aronoff et al., 2003). También se entiende como

aqueel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia (Guinjoan & Llauradó, 2000, p 5).

Generación tras generación, los negocios familiares han venido forjando nuevas capacidades para crear valor y mantener una ventaja competitiva sostenible en el mercado. Según el estudio Encuesta Global de Empresas Familiares de KPMG (2022), en Colombia, el 49% de empresas familiares son pequeñas, el 32% son medianas y el 19% son grandes. Entre éstas, el 62% tienen una sola generación familiar activa dentro de la empresa, mientras que el 38% reconoce tener más de una generación activa; comparado con los resultados globales, los cuales arrojaron que el 40% tiene la primera generación familiar y 40% más de una generación en la compañía. Es importante destacar que este estudio reúne las opiniones de 2.439 directores generales y otros líderes de las principales empresas familiares de 70 países (La Nota Económica, 2022).

## **Plan de Sucesión**

El plan de sucesión empresarial se puede llevar a cabo hacia los miembros de la familia propietaria, hacia miembros internos de la empresa o hacia externos que llegan a tomar “El Timón” de la empresa (Zook & Allen, 2016).

Al respecto, Deloitte propone las siguientes etapas del proceso de sucesión:

1. Definir roles y responsabilidades.

2. Establecer periodo de implementación del plan.
3. Definir habilidades del futuro líder.
4. Identificar sucesores potenciales.
5. Análisis de fortalezas y oportunidades de cada líder.
6. Fortalecer áreas de oportunidad/desventajas.
7. Elaborar plan de compensación para retirados.
8. Preparar salida del retirado e integración del nuevo líder.
9. Valuación de la empresa.
10. Formalizar documentos.
11. Plan de contingencia.

(Deloitte, 2010).

McKinsey & Company (2010), también proponen un proceso de sucesión, independientemente de cuál sea el tipo de empresa familiar, y que se describe en cinco dimensiones:

1. Relaciones armoniosas dentro de la familia y comprensión de cómo debe estar involucrada en el negocio.
2. Estructura de propiedad que proporcione suficiente capital para el crecimiento, al mismo tiempo que permita que la familia controle partes clave del negocio.
3. Gobernanza sólida de la empresa y cartera de negocios dinámica.
4. Gestión profesional de la riqueza de la familia.
5. Fundación benéfica para promover los valores familiares.

### **Elementos Claves del Proceso de Sucesión en pymes familiares**

De acuerdo con la literatura revisada de consultores y académicos, se presentan a continuación elementos clave del proceso de sucesión en pymes familiares: protocolo familiar, gobierno corporativo, asamblea de familia y consejo familiar. Posteriormente, se presentan dos modelos en los que se sustenta el marco conceptual propuesto.

### **Protocolo Familiar**

Un protocolo familiar es un acuerdo explícito mediante el cual se administran problemáticas como la titularidad de la propiedad, la sucesión y el gobierno de la empresa familiar. Su función es la de preservar la continuidad y trascendencia, tanto de la empresa como de la familia en el tiempo. Para iniciar la elaboración del protocolo de familia, se debe otorgar a la familia libertad suficiente para expresar sus pensamientos en las asambleas familiares, sin que exista presión de unos sobre los otros (Accounter, 2012).

Según Deloitte (2020), algunos aspectos que deben tenerse en cuenta son:

1. Conformación del consejo familiar.
2. Plan de sucesión y políticas para incorporación de familiares a la compañía.
3. Expectativas sobre la propiedad.
4. Tratamiento para resolución de conflictos familiares.
5. Compensación y evaluación del desempeño.
6. Inclusión o no de familia.

Este instrumento de carácter preventivo, a partir del cual las familias y sus empresas establecen unas pautas para afrontar adecuadamente los problemas que suelen afectarlas, es un acuerdo entre los miembros que desde el punto de vista jurídico tiene el carácter de estatutario. En todo caso, es un contrato para cuyo perfeccionamiento basta el acuerdo de voluntades, es decir, para que nazca

a la vida jurídica no requiere de formalidades especiales. Por ser un contrato, es ley para quienes lo suscriben, debe ser ratificado por quienes sucesivamente lleguen a la mayoría y periódicamente debe revisarse para hacerle los ajustes que sean necesarios. Los límites del protocolo son la ley, los estatutos y desde luego, no puede contravenir normas de orden público (Accounter, 2012).

## **Gobierno Corporativo**

El gobierno corporativo es el conjunto de normas, principios y procedimientos que regulan la estructura y el funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa. En concreto, establece las relaciones entre la junta directiva, el consejo de administración, los accionistas y el resto de partes interesadas, y estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor (Deloitte, 2023).

Es una herramienta que le aporta a la sostenibilidad y generación de valor de las empresas. Permite un mayor entendimiento del negocio y de su visión estratégica, además fortalece las relaciones entre administradores, socios y partes interesadas, mitiga los riesgos y genera confianza en inversionistas, todo esto para mejorar la reputación corporativa (Cámara de Comercio de Bogotá, 2023).

Dado que el gobierno corporativo es un conjunto de herramientas que facilita la interacción de los diferentes actores que participan en el día a día en las empresas, es fundamental que la comunicación sea clara y contundente. Además, es necesario dejar establecidos los conductos regulares, con quién se debe hablar y abordar los temas de manera oportuna y eficiente para tomar correctivos rápidos que ayuden a ajustar lo requerido en virtud de los resultados. Para efectos de análisis, es necesario diferenciar dos escenarios de interacción desde el contexto de la empresa familiar: la empresa y la familia (Cámara de Comercio de Medellín, 2020).

## **Asamblea de Familia**

Órgano conformado por los miembros unidos entre sí por vínculos consanguíneos y único civil, con respecto de aquellos accionistas o socios de la sociedad de familia, en la forma en lo que establezca el Protocolo de Familia. La Asamblea de Familia servirá de órgano consultivo para el Consejo de Familia y elegirá a los miembros de éste (Cámara de Comercio de Medellín, 2020).

Los protocolos de familia pueden ser instrumentos para optimizar la dinámica de los máximos órganos sociales. El proceso de perfeccionamiento de los mismos es una oportunidad para revisar el funcionamiento de la junta de socios o de la asamblea de accionistas. Con fundamento en esa evaluación, los miembros de la familia tienen la posibilidad de acordar mecanismos concretos sobre la convocatoria, acceso a la información, derechos y deberes de accionistas, frecuencia de las reuniones, revisoría fiscal y elección de miembros de junta directiva, entre otros aspectos (Gaitán et al., 2013).

## **Consejo Familiar**

Órgano que ayuda a la alineación estratégica del núcleo familiar, no solo en relación con la empresa, sino también con todas las demás inversiones o interacciones que, como familia, deben tener participación (Cámara de Comercio de Medellín, 2020). Este es un órgano que promueve el desarrollo de planes familiares para perpetuar la empresa y transmitir valores compartidos de la familia; además, es un foro para compartir ideas del negocio familiar, fomentar participación y compromiso de los miembros familiares respecto a la propiedad, desarrollar a los líderes de la siguiente generación, así como monitorear la interacción entre familia y empresa (Deloitte, 2020).

## **Modelos Propuestos para la Perdurabilidad de las Empresas Familiares**

Dado el reconocimiento práctico y académico del que gozan los modelos de Tres Círculos y del proceso de sucesión del CEO, el marco conceptual de esta investigación toma aspectos de ambos. A continuación se explica cada uno y luego, a partir de ellos, se construye el marco conceptual.

### **Modelo de los Tres Círculos**

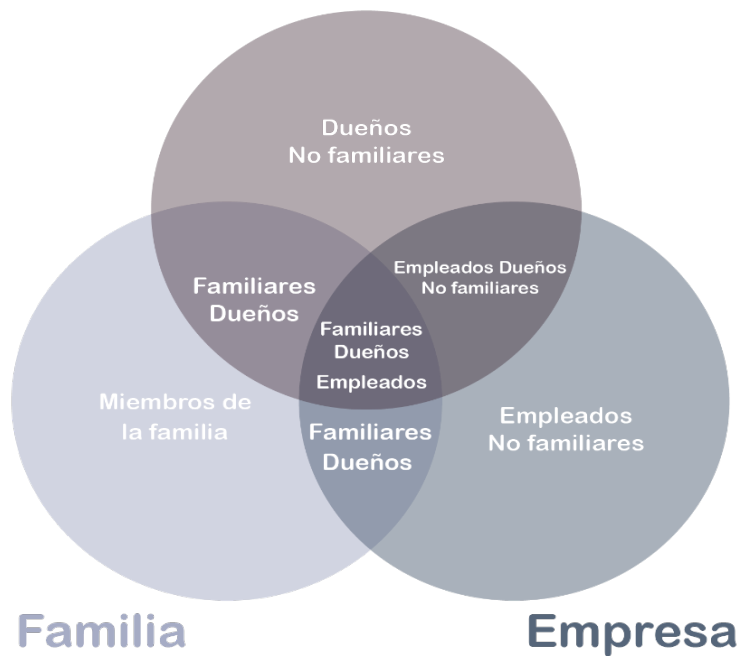
Con el ánimo de poder graficar el ecosistema de las empresas familiares, hemos elegido el Modelo de los Tres Círculos del Sistema de Empresa Familiar, de Renato Tagiuri y John A Davis en Harvard Business School (HBS) 1978, modelo que tras cumplir 40 años sigue siendo considerado pinero y vigente, pues su forma inalterada, es adaptable a múltiples tipos de familia y las evoluciones en el tiempo (Family Firm Institute, 2018).

Este modelo muestra las características únicas de las empresas familiares como resultado de la interrelación entre los tres grupos interdependientes y superpuestos: la familia, la propiedad y la empresa. Como consecuencia de la superposición de estos grupos, hay siete grupos de interés, cada uno con interrogantes, puntos de vista, preocupaciones, objetivos y dinámicas propias y legítimas (Tagiuri & Davis, 1996).

#### **Figura 1**

*Modelo de los tres círculos*

# Propiedad



Este modelo permite comprender la complejidad y dinámica de las empresas familiares. Además, ayuda a identificar y gestionar las interacciones entre tres sistemas principales dentro de una empresa familiar: el sistema familiar, el sistema de propiedad y el sistema de gestión.

1. Sistema Familiar: Este círculo se refiere a la familia propietaria y a las relaciones personales entre sus miembros. Incluye a los miembros de la familia que no trabajan en la empresa, así como a aquellos que sí lo hacen. Dentro del sistema familiar, pueden existir tensiones, dinámicas o conflictos familiares complejos que pueden influir en la empresa. Es importante establecer límites claros entre la empresa y la familia para evitar que los asuntos personales afecten negativamente a la empresa.
2. Sistema de Propiedad: Este círculo se refiere a la propiedad de la empresa y a las relaciones de propiedad entre los miembros de la familia. Incluye la estructura de

propiedad, la gobernanza y las decisiones relacionadas con la propiedad, como la sucesión, la redistribución de la propiedad o la venta de acciones. En este sistema es crucial establecer políticas y acuerdos claros para abordar cuestiones como la entrada y salida de accionistas familiares, la toma de decisiones y la gestión de los activos familiares.

3. Sistema de Gestión: Este círculo se refiere a la gestión y operación diaria de la empresa. Incluye a los miembros de la familia y a los no familiares que trabajan en la empresa. En este sistema se deben establecer estructuras de liderazgo y procesos de toma de decisiones claros y eficientes. Es importante considerar la profesionalización de la gestión y la capacitación adecuada de los miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.

Con el Modelo de los Tres Círculos, se pueden representar siete grupos de interés distintos (o partes interesadas) con una conexión con la empresa familiar:

1. Miembros de la familia que no están involucrados en el negocio, pero que son descendientes o cónyuges/socios de los propietarios.
2. Propietarios de la familia no empleados en el negocio.
3. Propietarios no familiares que no trabajan en el negocio.
4. Propietarios no familiares que trabajan en el negocio.
5. Empleados no familiares.
6. Familiares que trabajan en el negocio, pero no son dueños.
7. Propietarios familiares que trabajan en el negocio.

El modelo destaca que cada uno de estos sistemas tiene sus propias dinámicas y desafíos, pero también están interrelacionados. Los cambios en uno de los sistemas pueden tener impacto en los demás. Por lo tanto, la gestión exitosa de una empresa familiar requiere una atención equilibrada a los tres círculos y una comunicación efectiva entre ellos.

Este modelo proporciona una estructura útil para analizar y abordar los desafíos comunes que enfrentan las empresas familiares, como la sucesión, la gobernanza familiar, el equilibrio entre los intereses familiares y empresariales, y la profesionalización de la gestión. Al comprender y abordar las interacciones entre estos tres sistemas, las empresas familiares pueden lograr una mayor armonía y éxito a largo plazo (Tagiuri & Davis, 1978).

### **Proceso de sucesión del CEO**

En el marco de nuestro análisis sobre la sucesión gerencial en las empresas familiares, consideramos importante exponer la teoría propuesta por Anthony J. Nyberg, Ormonde R. Cragun y Donald J. Schepker. Esta teoría, basada en una exhaustiva revisión de la literatura sobre sucesión de CEO publicada entre 1994 y 2014, proporciona un modelo explicativo sólido y completo sobre este proceso crucial en todas las organizaciones.

Nyberg, Cragun y Schepker (2021) han construido su modelo basándose en el proceso de sucesión del CEO presentado previamente por Finkelstein et al. (2009). Este modelo original consta de cuatro dimensiones primarias: (a) la ocurrencia de la sucesión del director ejecutivo, (b) la forma en que se produce la sucesión del CEO y el proceso que la acompaña, (c) la selección del director general y (d) las consecuencias resultantes de la sucesión del CEO. En su investigación, los autores agregan un factor secundario, lo que lleva a un total de once dimensiones en su modelo.

Además, también introducen cinco componentes terciarios, al tiempo que eliminan dos componentes, generando un total de treinta y tres elementos en su marco teórico.

**Figura 2**

*Modelo de Sucesión CEO*



Fuente: Adaptado de Nyberg et al, 2021

La inclusión de estos factores adicionales y la consideración de múltiples componentes en la teoría propuesta por Nyberg, Cragun y Schepker enriquecen nuestra comprensión de la sucesión

del CEO en las empresas. Al tener en cuenta una gama más amplia de variables, podemos abordar con mayor precisión y profundidad este proceso crítico y sus implicaciones (Nyberg, Cragun & Schepker, 2021).

## **Modelo de los Tres Círculos en el marco del proceso de sucesión del CEO en Empresas**

### **Familiares**

Considerando que no encontramos un modelo de sucesión gerencial exclusivo para empresas familiares, adaptamos los modelos anteriormente expuestos con el fin de representar gráficamente el modelo que diseñamos de sucesión gerencial en pymes familiares.

Se parte de las mismas cuatro dimensiones, que a su vez se dividen entre los actores principales de la misma o factores secundarios. Todos enmarcados en los grupos de interés del modelo de los tres círculos, se adapta el modelo, únicamente para pymes familiares. A continuación, se destacan las etapas y elementos del modelo:

1. ¿Ocurrirá? Busca entender si, cuándo y bajo qué circunstancias ocurrirá la sucesión del

CEO:

Organización: Desempeño, estrategia, estructura y operaciones firmes de la empresa, previos a la sucesión.

Predecesor: Desempeño del CEO saliente, conocimientos, habilidades, capacidades y otras características.

Junta Directiva.

Grupos de interés: Inversionistas, electores, terceros asesores.

Contexto: El mercado, influencias socioculturales y la situación regulatoria.

2. ¿Cómo ocurrirá? La forma en que se produce la sucesión del CEO y el proceso que la acompaña:

Decisión: ¿Quién impulsa la decisión y por qué se toma la decisión?

Proceso – protocolo: ¿Qué tipo de proceso se utilizará?

Implementación: ¿Cómo implementar el proceso?

3. ¿Quién será seleccionado? La selección del director general.

Candidato: Conocimientos, habilidades, destrezas y otras características del candidato individual, el poder y la posición del candidato.

Ajuste: La adecuación del candidato a la junta actual y la adecuación del candidato a la empresa actual.

4. ¿Cuáles son las consecuencias? Consecuencias resultantes de la sucesión del CEO.

Organización: la empresa posterior a la sucesión. el proceso de sucesión, el cambio, el desempeño de la empresa

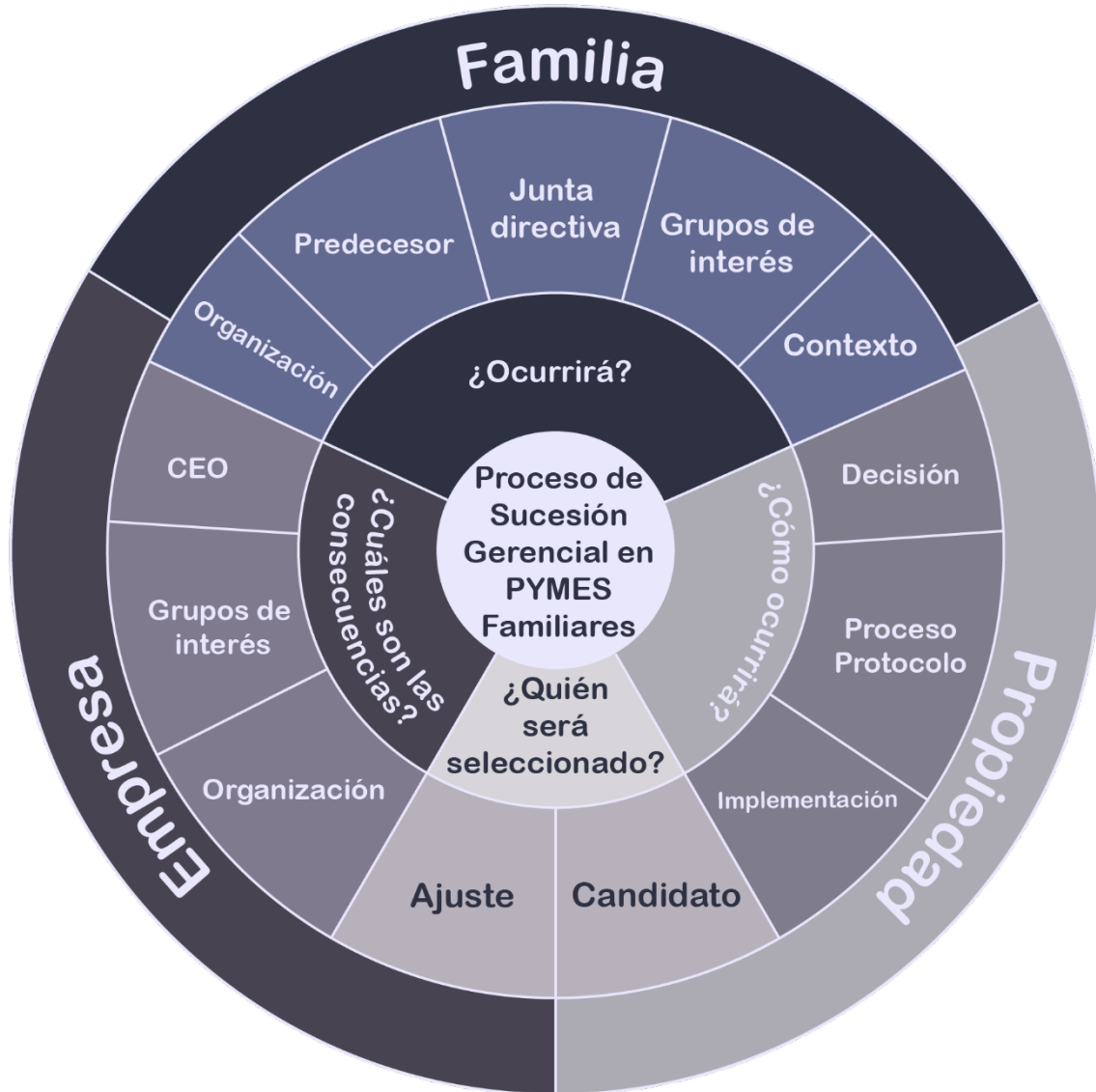
Grupos de interés: Contexto ambiental, las reacciones de los precios de las acciones, la cobertura de los analistas y los cambios en la junta.

CEO: El impacto en el nuevo director general y el impacto en el director general saliente.

Además, lo anterior se enmarca en los grupos de interés propuestos por el Modelo de los Tres Círculos presentados en el marco conceptual.

Figura 3

Modelo propuesto: Proceso de sucesión gerencial en pymes familiares



## DISEÑO METODOLÓGICO

Dado que el objetivo principal de esta investigación es *Diseñar un modelo de sucesión gerencial para pymes familiares que contribuya a su sostenibilidad*, se desarrolló un estudio cualitativo exploratorio que permitió: a) Identificar los procesos de sucesión gerencial desarrollados por las empresas familiares bajo estudio; b) Reconocer los factores clave de éxito de la sucesión gerencial en las empresas familiares bajo estudio y c) Contrastar las particularidades de los procesos de sucesión gerencial entre las empresas bajo estudio.

Para recopilar los datos, se emplearon dos técnicas: entrevistas estructuradas y revisión documental de las empresas. Para la selección de las empresas a estudiar, se utilizaron los siguientes criterios:

1. Empresas de pequeñas y medianas dimensiones (pymes).
2. Empresas de tipo familiar.
3. Empresas colombianas.
4. Empresas dispuestas a participar en la investigación.

Y, para seleccionar los entrevistados, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios: 1. Directivos de la empresa o socios pertenecientes a la familia. 2. Personas dispuestas a participar en la investigación.

Las entrevistas se llevaron a cabo en su mayoría de manera virtual, a través de la plataforma Teams. El protocolo de entrevistas se puede observar en el Anexo 1.

En la Tabla 2 se detallan las características de las empresas seleccionadas y los roles de los entrevistados.

**Tabla 2**

*Características de las Empresas Seleccionadas y los roles de los entrevistados*

<b>NOMBRE</b>	Grupo E&D	Doña Lechona	Calderas Jct S.A.S	Lacoupin S.A.S	Finca Palmeras S.A.S	Frusama	Inversiones Vila
<b>Ciudad</b>	Medellín	Medellín	Medellín	Santa Marta	Medellín	Santa Marta	Santa Marta
<b>Sector</b>	Diseño de espacios	Restaurante	Industria - calderas	Agro	Agro	Agro	Agro y financiero
<b>N. De Empleados</b>	70-80	20	150 - 200	60	50	30	0
<b>A que se Dedicar</b>	Soluciones integrales en diseño de espacios, diseño gráfico publicitario y diseño de producto.	Producción y venta de comida típica colombiana, principalmente Lechona tolimense	Calculan, diseñan, fabrican, realizan montajes y mantenimien to de calderas y recipientes a presión desde 1981	Cultivan, procesan y comercializan palma africana	Cultivo y comercializa ción de Naranja y lácteos	Comercio al por mayor de materias primas agropecuarias y animales vivos	Casa de cambio

<b>Rol</b>	Hijo (2g)		Tercero,	Hijo (2g)	Hijo (2g)	Hijo (2g)	
<b>Entrevistado</b>	Gerente	Hijo (2g)	presidente	Gerente	Gerente	Gerente	Hija (2g)
<b>o</b>	Sucesor	Socio	Junta	Sucesor	Sucesor	Sucesor	
			Directiva				
<b>Fecha</b>	10 de mayo	02 de mayo	18 de mayo	20 de	29 de abril	23 de	16 de mayo
<b>Entrevista</b>	de 2023	de 2023	de 2023	abril de	de 2023	abril de	de 2023
				2023		2023	

En cuanto a la revisión documental, se examinaron fuentes públicas de información acerca de las empresas, como sus páginas web, perfiles en redes sociales y registros en Cámaras de Comercio.

### **Análisis de los Datos Recolectados**

Para analizar las entrevistas, se construyó un archivo de Excel con cada una de las preguntas del protocolo de entrevista. Luego se analizó cada respuesta de los entrevistados en cada una de las organizaciones. Posteriormente, se hizo un análisis por contraste entre las organizaciones. Finalmente, estos resultados se analizaron a la luz del marco conceptual propuesto, como se observa en la Figura 3.

## **RESULTADOS**

### **Análisis por cada organización**

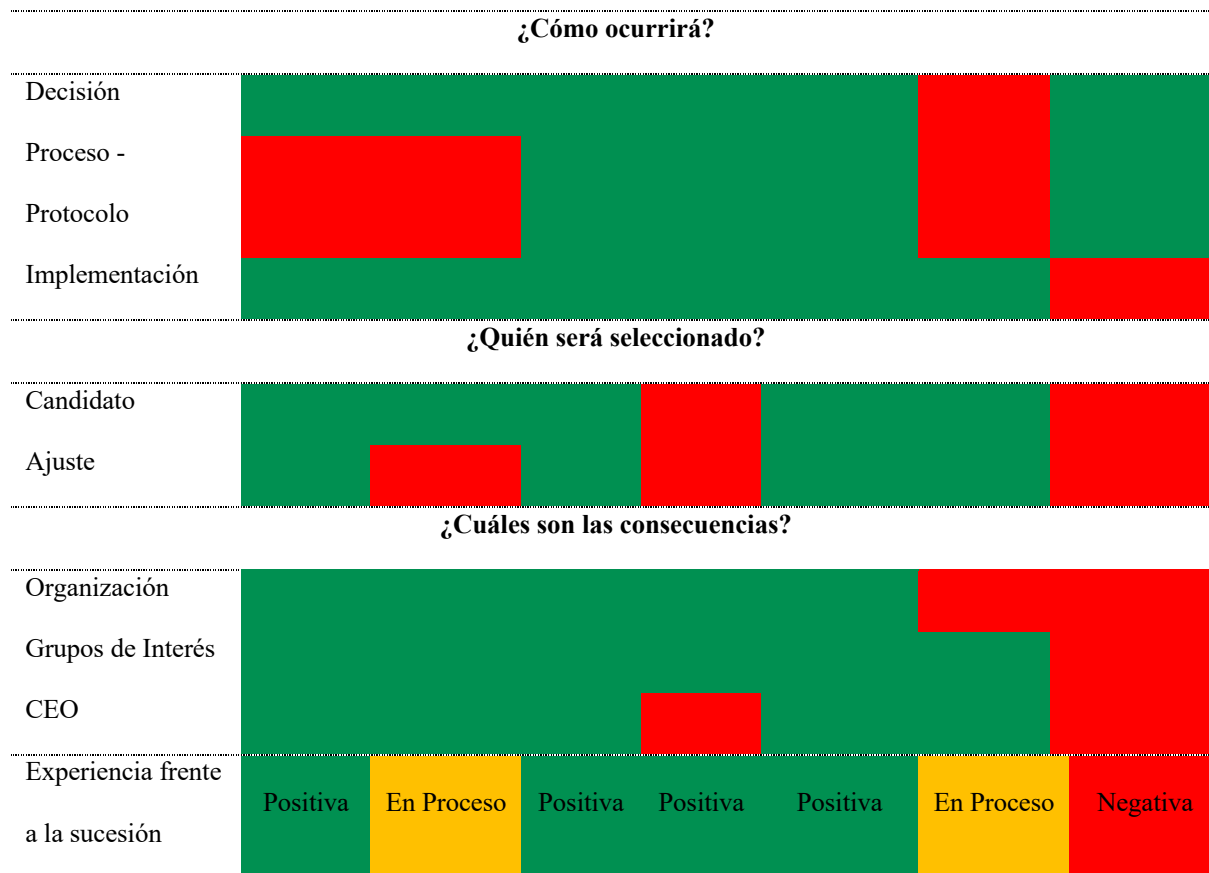
Después de analizar cada una de las empresas, se realizó un análisis de la investigación por organización. Ver Anexo 2. Resultados Entrevistas, donde se identificó que algunas de las empresas habían tenido buenas experiencias con el proceso de sucesión gerencial, mientras otras tuvieron una mala experiencia. Además, vimos que algunas organizaciones aún están en el proceso.

En la Tabla 3 se observa el análisis por empresa, donde se contrastó el proceso de sucesión de cada una, con el *Modelo Propuesto: Proceso de Sucesión Gerencial en pymes Familiares*. El color verde se otorga a las empresas que cumplían, según su percepción, con lo referente a lo propuesto en el modelo; el color rojo se otorgó a las empresas que no cumplían o eran deficientes. En la parte inferior se observan los resultados de las empresas en cuanto a su proceso de sucesión. Se le otorgó “Positivo” a las empresas que lograron tener una sucesión exitosa, “Negativa” a las empresas que en el proceso fracasaron y “En Proceso” a aquellas que siguen trabajando por sacar adelante la sucesión, pero aún tienen un panorama incierto.

**Tabla 3**

*Análisis empresas entrevistadas, contrastadas con el modelo propuesto*

	PYME 1	PYME 2	PYME 3	PYME 4	PYME 5	PYME 6	PYME 7
	<b>¿Ocurrirá?</b>						
Organización							
Predecesor							
Junta Directiva							
Grupos de Interés							
Contexto							



### Contraste entre organizaciones estudiadas

Al contrastar la percepción sobre la sucesión gerencial en las pymes familiares estudiadas, se identificaron tanto percepciones positivas como negativas. En cuanto a las percepciones positivas, se evidencia interés por parte de las generaciones sucesoras por mantener el legado que dejaron sus predecesores y de involucrarse de la mejor manera posible para perpetuarlo en el tiempo. Además, hay receptividad por parte de los predecesores frente al tema, ya que con casos cercanos de familiares y amigos han evidenciado los contrastes de éxito y fracaso que hay entre las empresas que han llevado a cabo procesos de sucesión estructurados y las que no.

De acuerdo con los entrevistados, si las fricciones entre los grupos de interés son demasiado profundas y las partes involucradas no ceden para realizar un protocolo familiar que sirva de guía

para el manejo de relaciones durante el proceso de sucesión, la desaparición de la empresa o su declive será casi asegurado en el mediano a corto plazo, dependiendo de lo fuerte que se haya logrado construir el legado. También manifestaron que el acompañamiento de un asesor externo confiable en el proceso de sucesión gerencial en empresas familiares es clave para minimizar las fricciones personales que se puedan presentar entre los diferentes grupos de interés en las pymes familiares, ya que ofrece mayor objetividad entre los diferentes puntos de vista que pueden, a veces, herir susceptibilidades personales.

En relación a las percepciones negativas, se encontró que la falta de conocimiento frente a la importancia de llevar a cabo un proceso de sucesión gerencial, acorde a las necesidades de cada pyme familiar, es una de las causas más comunes para que estas desaparezcan tras la defunción o desaparición del predecesor. Si bien hay inicios por parte del sector público para sensibilizar a los gerentes y diferentes grupos de interés involucrados en las pymes de Medellín y Santa Marta, aún falta mucho por hacer para apoyar a las empresas que necesitan asesoría para llevar a cabo este importante proceso y no desaparecer en el intento. También se reconoció que el predecesor o dueño de la empresa es generalmente quien tiene el poder de decisión en las pymes familiares, por eso, su beneplácito es necesario para poder dar inicio con un proceso de sucesión gerencial, por ende, si este se llegara a negar, se hace casi imposible dar inicio al proceso.

Algunas percepciones que se identificaron frente al proceso de sucesión gerencial mostraron que en pymes familiares es indispensable que el predecesor transfiera parte del conocimiento relacionado con su empresa a su sucesor. Este estudio permite corroborar que un proceso de sucesión gerencial en pymes familiares conlleva tiempo, esfuerzo y mucha paciencia en el proceso de entrega del conocimiento, por eso es importante que una vez el predecesor esté consciente de la importancia de este proceso, se dé inicio al mismo dado que este puede necesitar

entre 3 a 6 años según el tipo de empresa, su tamaño, antigüedad, cultura corporativa y relaciones familiares. También se pudo reafirmar que el factor más importante en el proceso de sucesión gerencial en pymes familiares es la confianza. Por tanto, es importante que el asesor externo sea de confianza, tanto para los predecesores como para los sucesores; de esta forma el proceso de sucesión se dará con mayor transparencia, mayor inclusión de los diferentes puntos de vista e intereses de los involucrados, lo que mejorará la satisfacción de los grupos de interés con las decisiones finales acordadas.

Se resalta también la importancia de la elaboración de un protocolo de familia, la conformación, tanto de un consejo de familia como de una junta directiva; o junta asesora, que sean incluyentes con los grupos de interés afectados por el manejo de la pyme familiar. Estos instrumentos y órganos de gobierno corporativo son claves para el éxito del proceso de sucesión gerencial y la permanencia de la empresa tras la defunción o ausencia del predecesor. Además, el sucesor debe sentirse confiado de entregar el conocimiento de su empresa al sucesor, para que el proceso se pueda dar de forma exitosa, ya que entre más información y conocimiento se omita, es más probable que el proceso no sea exitoso y mayores probabilidades se presenten de afectar negativamente a la empresa y a sus grupos de interés.

Por último, se constató la importancia de los conocimientos y habilidades del sucesor, así como el respeto necesario para recibir con transparencia el cargo gerencial que va a heredar. Si este sucesor carece de alguna de estas características, probablemente entrará en conflicto con la cultura y estrategia corporativas y generará roces con los grupos de interés, lo que puede llegar a afectar negativamente la compañía.

# **CONTRIBUCIONES A LA PRÁCTICA GERENCIAL**

## **DE LAS PYMES FAMILIARES**

Con este trabajo se pretende contribuir a las pymes familiares y su perdurabilidad transgeneracional al entregarles el Modelo de Sucesión Gerencial para pymes familiares, el cual sirve de guía para realizar un proceso de sucesión gerencial practico y exitoso, adaptable a pymes familiares de cualquier sector económico.

Al contrastar el modelo propuesto de Sucesión de CEO en pymes familiares con el trabajo de campo realizado en las diferentes pymes de Santa Marta y Medellín, se concluye que falta un elemento muy importante: Mediación por parte de un Asesor Externo, papel trascendental que este tiene dentro del proceso de sucesión gerencial.

La incorporación de un asesor externo en un proceso de sucesión gerencial en empresas familiares, es especialmente crucial debido a las complejidades y desafíos únicos que enfrentan este tipo de organizaciones. Aquí algunas razones por las que un asesor externo es importante en este contexto:

**Neutralidad e imparcialidad:** En empresas familiares, la sucesión puede estar cargada emocionalmente debido a las relaciones familiares y afectivas involucradas. Un asesor externo puede proporcionar una perspectiva neutral e imparcial, evitando conflictos emocionales y tomando decisiones basadas en las habilidades y capacidades de los candidatos en lugar de su relación familiar.

**Experiencia en procesos de sucesión:** Los asesores externos tienen experiencia en la planificación y ejecución de procesos de sucesión en diversos entornos empresariales. Pueden

brindar orientación sobre las mejores prácticas, lo que resulta invaluable en el caso de empresas familiares donde la sucesión puede ser un desafío único.

**Profesionalización de la empresa:** En muchos casos, las empresas familiares pueden carecer de estructuras formales de gobierno corporativo y políticas de sucesión claras. Un asesor externo puede ayudar a profesionalizar la empresa, establecer procesos bien definidos y asegurar que la selección de líderes se base en méritos y capacidades.

**Búsqueda más amplia de candidatos:** Los asesores externos tienen acceso a una red más amplia de candidatos potenciales debido a su presencia en el mercado y su experiencia en procesos de selección. Esto puede resultar útil en el caso de empresas familiares que deseen considerar candidatos externos, además de miembros de la familia.

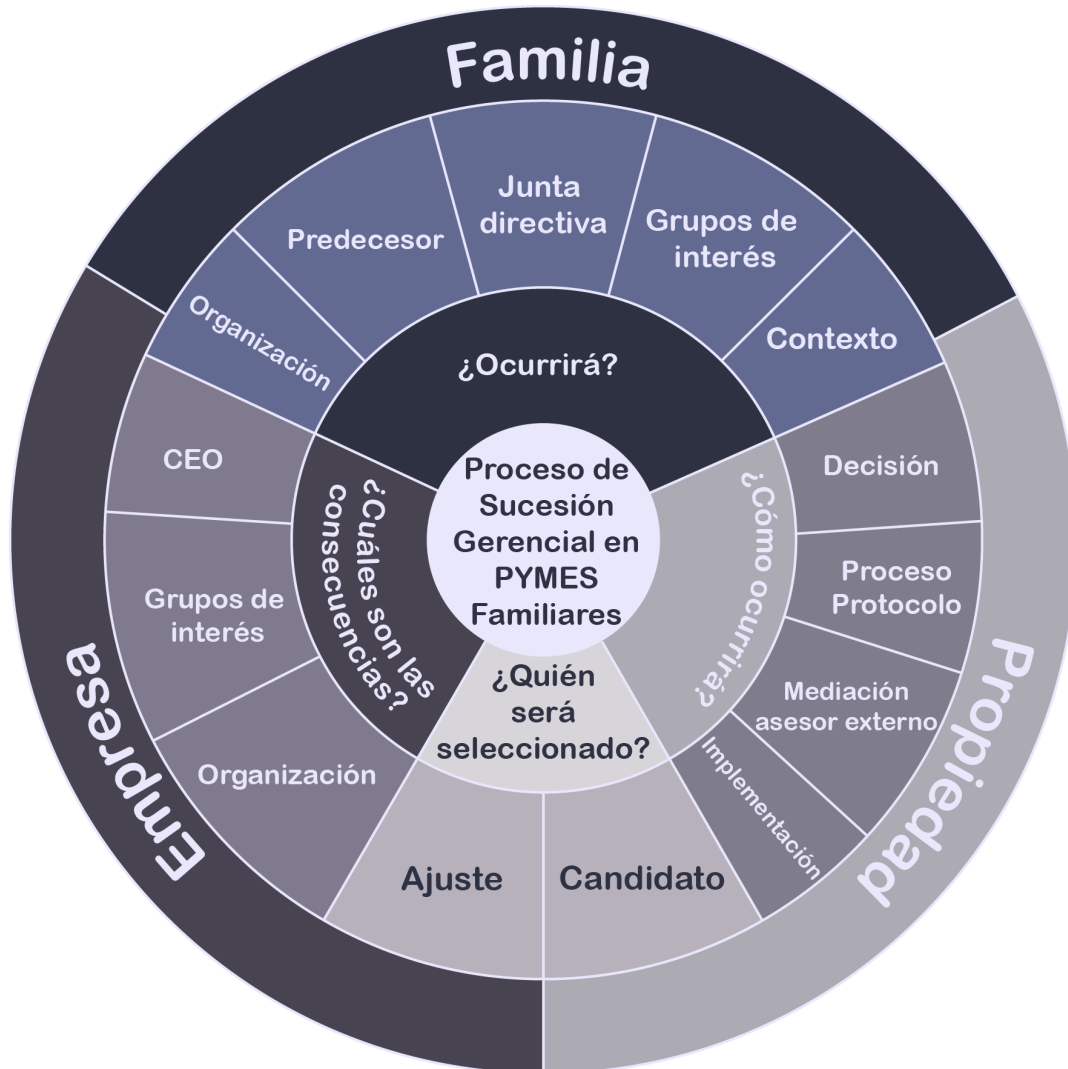
**Visión estratégica a largo plazo:** Los asesores externos pueden ayudar a la empresa familiar a desarrollar una visión estratégica a largo plazo para garantizar una transición exitosa y una gestión efectiva en el futuro. Su enfoque es asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio más allá de la sucesión inmediata.

**Protección del patrimonio familiar:** La sucesión gerencial en empresas familiares puede afectar directamente el patrimonio y la continuidad del negocio. Un asesor externo puede contribuir a salvaguardar el legado familiar y asegurar que el liderazgo adecuado esté en su lugar para mantener el éxito a largo plazo.

Al incluirlo dentro del modelo propuesto, este quedara así:

Figura 4

Modelo de sucesión gerencial adaptado para pymes familiares



## CONCLUSIONES

El modelo de los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1978) tiene una amplia aceptación entre expertos en sucesión de empresas familiares, ya que permite una identificación clara de los grupos de interés y sus perspectivas dentro de la empresa. Asimismo, el modelo de sucesión del CEO

desarrollado por Nyberg, Cragun y Schepker (2021), ofrece una visión completa, pues considera cuatro dimensiones principales y otras siete variables relevantes en todo el proceso de sucesión del CEO, independientemente de la naturaleza de la empresa. Estos modelos han sido la base para un enfoque aplicable en pymes familiares, debido a que se prestan para facilitar un proceso de sucesión gerencial fluido y con mínimos conflictos entre los grupos de interés.

Uno de los hallazgos clave es la importancia del apoyo profesional de un asesor externo especializado en sucesiones de empresas familiares para alcanzar el éxito en este proceso. Dicho asesor juega un papel crucial, debido a que establece una relación cercana con los predecesores y genera confianza entre los grupos de interés clave, tales como predecesores, potenciales sucesores, accionistas y miembros de la junta directiva.

El estudio tiene algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta debido a su naturaleza exploratoria. En primer lugar, se seleccionaron solo siete empresas que están ubicadas en las regiones de Antioquia y el Caribe colombiano, lo que implicó que los resultados obtenidos no pueden extrapolarse a todas las empresas colombianas en su totalidad.

Además, otra limitación relevante es que solo se entrevistó a una persona por empresa. Sería sumamente interesante realizar investigaciones adicionales que permitan la perspectiva de los diferentes grupos de interés, en relación con la sucesión gerencial en empresas familiares.

Resulta importante profundizar en los sentimientos de apego por parte del predecesor y en las posibles limitaciones que puedan existir para transferir el conocimiento de la empresa a su sucesor. De igual manera, es crucial explorar las posibles limitaciones del sucesor al recibir el conocimiento en caso de que el predecesor se sienta listo para dar inicio al proceso. En algunos casos, un candidato externo calificado podría asumir el cargo temporalmente como una solución

que rara vez se contempla, ya que la búsqueda suele centrarse en el núcleo familiar, aun cuando algunos sucesores no tienen las características necesarias. Por último, se destaca la importancia de priorizar la sostenibilidad de la empresa al definir un sucesor con los conocimientos, habilidades y disposición adecuados, independientemente de su origen familiar.

## REFERENCIAS

Accounter (2012, Mayo 25). *Oficio 220-034920 Sociedad por Acciones Simplificada-Protocolo de Familia*. <https://accounter.co/normatividad/oficios/oficio-220-034920-sociedad-por-acciones-simplificada-protocolo-de-familia.html>

Arango, T. (2013, mayo 13). Líos familiares que enredan el negocio de grandes empresas. *La República*. <https://www.larepublica.co/empresas/lios-familiaresque-enredan-el-negocio-de-grandes-empresas-2038430>

Arenas, H & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar.

*Estudios Gerenciales*, 30, 252-

258. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916?via%3Dihub#bib0025>

Aronoff, C.E., McClure, S.L. y Ward, J.L. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Georgia: Family Enterprise.

[https://www.researchgate.net/publication/311573912\\_Family\\_Business\\_Succession\\_The\\_Final\\_Test\\_of\\_Greatness](https://www.researchgate.net/publication/311573912_Family_Business_Succession_The_Final_Test_of_Greatness)

Bancoldex (2020). Qué es una pyme. <https://www.bancoldex.com/es/que-es-una-pyme-1338>

Bell, R & Pham, T. (2020, Junio 10) Modelling the knowledge transfer process between founder and successor in Vietnamese family businesses succession. *Journal of Family Business Management*. ISSN: 2043-6238.

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-03-2020-0024/full/html>

Bermejo, M. (2015, Abril). *Empresas familiares latinas: más gobierno, mejores empresas*.

[https://ideas.llorenteycuenca.com/wpcontent/uploads/sites/5/2015/04/150422\\_DI\\_informe\\_especial\\_empresa\\_familiar\\_ESP.pdf](https://ideas.llorenteycuenca.com/wpcontent/uploads/sites/5/2015/04/150422_DI_informe_especial_empresa_familiar_ESP.pdf)

Cámara de Comercio de Bogotá (2023). *Programa de Gobierno Corporativo*.

<https://www.ccb.org.co/empresarial/programa-de-gobierno-corporativo>

Cámara de Comercio de Medellín (2020). Empresas de Familia. *Foro del Jurista*, 37,

<https://www.camaramedellin.com.co/biblioteca/foro-del-jurista-edicion-37>

Deloitte (2020). *Sucesión en la Empresa Familiar*.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/risk/arg-2021-sucesion-en-la-empresa-familiar.pdf>

Deloitte (2023). *¿Qué es el gobierno corporativo? Transparencia y confianza*.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

Deloitte (Septiembre 2010). *Acciones para una Sucesión Exitosa*.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/acciones-sucesion-exitosa-otono10.pdf>

Dian (2022). *Paso a paso para trámites ante la Dian en el proceso de sucesión*. <https://www.dian.gov.co/Prensa/Aprendelo-en-un-DIAN-X3/Paginas/Paso-a-paso-tramites-ante-la-DIAN-proceso-de-sucesion.aspx>

Dosal, A. (2018, noviembre). *Seis motivos por los cuales fracasan las empresas familiares* KPMG. <https://www.delineandoestrategias.com.mx/blog-de/seismotivos-por-los-cuales-fracasan-las-empresas-familiares>

EAE Business School (s.f). *Los conflictos más frecuentes en las empresas familiares y cómo prevenirlos*. <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/los-conflictosmas-frecuentes-en-las-empresasfamiliares-y-como-prevenirlos>

El Tiempo (1994, mayo 16). Quién es el sucesor. *El Tiempo*.  
<https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-132180>

Familienunternehmen, S. (2019). *Family Businesses in Germany and the United States since Industrialisation – A Long-Term Historical Study*, by Prof. Dr. Hartmut Berghoff and PD Dr. Ingo Köhler. <https://www.familienunternehmen.de/en/research/studies/family-businesses-in-germany-and-the-united-states-since-industrialisation>

Family Firm Institute (2018, Junio 13). *The Future of the Three-Circle Model: A conversation between Pramodita Sharma and John Davis*. <https://johndavis.com/the-future-of-the-three-circle-model-a-conversation-with-pramodita-sharma-and-john-davis/>

Gaitán, A., Castro, J. D.; Hincapié, A. L. (2013) *Estudio sobre empresas colombianas perdurables: Casos de Éxito*. Superintendencia de Sociedades.

Gómez-Betancourt, G. (2013, marzo 11). Lecciones aprendidas de la liquidación de Hernando Trujillo. *Revista Semana*.

<https://www.semana.com/opinion/columnistas/articulo/lecciones-aprendidasliquidacion-hernando-trujillo/171257/>

Guinjoan, M. & Llauradó J.M. (2000) *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Díaz de Santos.

<https://kpmg.com/co/es/home/insights/2022/05/encuesta-global-de-empresas-familiares-2022.html>

Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (2020). *Sucesión en empresas familiares*.

<https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-04/IBGC%20Segmentos%20-%20Sucesión%20en%20Empresas%20Familiares.pdf>

Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family-controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90071-8](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90071-8)

KPMG (2022). *Encuesta Global de Empresas Familiares 2022 Recorte para América del Sur*.

La Nación (2015, agosto 31). *Semana definitiva para almacenes YEP*.

<https://www.lanacion.com.co/semana-definitiva-para-almacenes-yep/>

La Nota Económica (2022, Junio 4). *Los principales retos de las empresas familiares en Colombia*. <https://lanotaeconomica.com.co/movidas-empresarial/los-principales-retos-de-las-empresas-familiares-en-colombia/>

La República (2019, Octubre 30). No hay un plan de sucesión en 60% de las empresas familiares colombianas. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/no-hay-un-plan-de-sucesion-en-60-de-las-empresas-familiares-colombianas-2926714>

McKinsey & Company (2010, Enero, 01). *The five attributes of enduring family businesses*.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-five-attributes-of-enduring-family-businesses>)

Mipymes (2019, Junio 05). *Definición tamaño empresarial Micro, Pequeña, Mediana o*

*Grande*. <https://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-mediana>

Nyberg, A., Cragun, O., & Schepker, D. (2021). Chief Executive Officer Succession and Board

Decision Making: Review and Suggestions for Advancing Industrial and Organizational

Psychology, Human Resources Management, and Organizational Behavior Research. *Annual*

*Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, vol. 8.

<https://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev-orgpsych-012420-061800>

Pina, M. (2019, Abril 27). 10 años de guerra familiar en Eulen: “No tienen voluntad de

reconciliación”, dice María José Álvarez sobre sus hermanos. *Revista Semana*.

<https://www.elmundo.es/loc/famosos/2019/04/27/5cc308b0fdddf74af8b4643.html>

PricewaterhouseCoopers (2019a). *Transforming family businesses. Driving change for long-*

*term success*. [https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/epc-transform-family-](https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/epc-transform-family-businesses-201805.pdf)

[businesses-201805.pdf](https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/epc-transform-family-businesses-201805.pdf)

Pricewaterhousecoopers (2019b). *Empresas familiares en Colombia: un legado que*

*trasciende*. [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusi-](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

[ness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)

Pricewaterhousecoopers (2021). *Estudio de Empresas de Familia 2021. De la confianza al impacto. Por qué las empresas familiares necesitan actuar ahora para garantizar su legado del mañana*. <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/fambiz/fambiz-vf-3.0.pdf>

Quevedo Hernández, N. (2015, julio 25). La disputa familiar por Servientrega. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/investigacion/la-disputa-familiar-porservientrega-article-575038/>

Semana (1997, junio 30). *Una visión bien ensamblada*. *Revista Semana*. <https://www.semana.com/archivo/articulo/una-vision-bien-ensamblada/17426/>

SuperSociedades (2021). *Informe de buenas prácticas empresariales 2021*. <https://www.supersociedades.gov.co/documents/80312/334321/Informe-Buenas-Practicas-Empresariales-2021.pdf?t=1675974189329>

Tagiuri, R & Davis, J. (1978). *How Three Circles Changed the Way We Understand Family Business*. <https://johndavis.com/how-three-circles-changed-the-way-we-understand-family-business/>

Tagiuri, R & Davis, J. (1996). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

Zook, C. & Allen, J. (2016, Julio 19). *Barriers and Pathways to Sustainable Growth: Harnessing the Power of the Founder's Mentality*. <https://www.bain.com/insights/founders-mentality-barriers-and-pathways-to-sustainable-growth/>

## **ANEXOS**

ANEXO 1. ENTREVISTAS

ANEXO 2. RESULTADOS ENTREVISTAS