



**Prácticas aconsejables para la construcción de un plan de sucesión familiar exitoso**

**Suggested practices for building a successful family succession plan**

**Trabajo de grado para optar al título de  
MBA**

**Illsee Andrea Cely Rodríguez**

**Director**

**Phd. Francisco Darío López Gallego**

**Universidad EAFIT  
Escuela de Administración  
MBA  
Medellín  
2024**

## Contenido

Introducción.....	7
Marco contextual .....	10
Antecedentes .....	10
Empresa familiar, definiciones y estipulaciones .....	14
Inicios de la empresa familiar en Colombia.....	20
Definiciones del concepto de empresa familiar en Colombia.....	21
Protocolos de familia y plan de sucesión .....	24
Pregunta de investigación .....	31
Objetivo general .....	31
Objetivos específicos .....	31
Justificación.....	32
Propósito.....	33
Método de estudio.....	34
Cercos de estudio y referencias para el análisis.....	34
Estilo de la investigación y parámetros: método.....	36
Estructura de la investigación .....	36
Protocolo para el análisis de resultados.....	38
Antecedentes de las empresas entrevistadas .....	39

Categorías y subcategorías del análisis con las preguntas estipuladas .....	44
Conclusiones.....	106
Referencias .....	118
Anexos .....	121

### Lista de figuras

Figura 1. Family-owned businesses that survive and thrived over decades because they are adaptable and resilient .....	17
Figura 2. Metodología de estudio cualitativo .....	34
Figura 3. Estructura de la investigación .....	35

### Lista de tablas

Tabla 1. Fortalezas y desventajas del estudio cualitativo .....	33
Tabla 2. Formato guía para la interpretación de resultados basado en el estudio de Orejuela (2023).....	40
Tabla 3. Estructura de datos para el análisis de la empresa familiar .....	41
Tabla 4. Relación entre objetivos específicos 1 y 2, y pregunta 1.....	41
Tabla 5. Relación entre objetivos específicos 1 y 2, y pregunta 2.....	49
Tabla 6. Relación entre objetivos específicos 1 y 2, y pregunta 3.....	56
Tabla 7. Relación entre objetivos específicos 1 y 2, y pregunta 4.....	64
Tabla 8. Relación entre objetivos específicos 1 y 2, y pregunta 5.....	75
Tabla 9. Relación entre objetivo específico 3 y pregunta 1.....	81
Tabla 10. Relación entre objetivo específico 3 y pregunta 2.....	86
Tabla 11. Relación entre objetivo específico 3 y pregunta 3.....	95
Tabla 12. Relación entre objetivo específico 3 y pregunta 4.....	101

## **Resumen**

Esta investigación se enfocó en acopiar las prácticas recomendables para la construcción de un plan de sucesión exitoso en Colombia. El estudio se sirvió de entrevistas realizadas en once empresas familiares pertenecientes a la primera, la segunda y la tercera generación, con el propósito de identificar las situaciones que enfrentan las familias en el momento de diseñar un plan de sucesión.

El objetivo principal fue compilar prácticas exitosas para la construcción de un plan de sucesión. Y al finalizar se logró elaborar un documento sencillo y fácil de implementar, el cual le permite a la empresa familiar tener insumos que le faciliten el inicio del proceso para la creación de un plan ejecutable. De este modo, el estudio buscó definir los factores más comunes que influyen en las empresas familiares, ya sea para motivarlas a establecer un plan de sucesión o para posponerlo, incluso cuando reconocen su importancia. La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo que permitió llevar a cabo un análisis más transversal y abierto. Las entrevistas realizadas a los representantes de las once empresas familiares brindaron información valiosa sobre los retos y desafíos que enfrentan como familia en el momento de diseñar un plan de sucesión.

Se identificó que muchas empresas en el país dejan de operar de manera generacional debido a la ausencia de un plan de sucesión claro, lo que les impide mantenerse activas a lo largo del tiempo. Por esta razón, la falta de un plan de sucesión se convierte en un factor de riesgo significativo para la continuidad de las organizaciones empresariales.

### **Palabras clave**

Sucesión, protocolos de familia, gobierno empresarial, herencia, confianza.

## **Abstract**

This research analyzes recommends practices for building a successful succession plan in Colombia. It was identified that many companies in the country have stopped operating on a generational basis due to the absence of a clear succession plan, which can lead to a disruption in operations over time. For this reason, the lack of a succession plan becomes a significant risk factor for the continuity of family operated business organizations.

The study includes interviews with eleven family businesses belonging to the first, second and third generations, with the purpose of identifying the family situations they face when designing a succession plan. The main objective was to prepare a simple and easy-to-implement document that facilitates the process of creating an executable succession plan. In this way, the study sought to define the most common factors that influence family businesses, either to motivate them to establish a succession plan or to postpone it, even when they recognize its importance.

The methodology used was a qualitative approach, since this allowed a more transversal and open analysis. The interviews conducted with the representatives of the eleven family businesses provided valuable information about the challenges they face as a family when designing a succession plan.

### **Key words**

Succession, family protocols, business government inheritance, trust.

## Introducción

El impacto de las empresas familiares en las economías locales es significativo a nivel global, y Colombia no es la excepción. Estas empresas desempeñan un papel crucial en la construcción del PIB nacional. Por ello, las familias propietarias deben considerar que una buena gobernanza y un plan de sucesión que no solo les permiten operar de manera más organizada, sino que también favorecen la construcción de una visión a largo plazo.

Sin embargo, es común que las empresas familiares surjan a partir de una gestión empírica y con una marcada necesidad de inmediatez, percibiendo la empresa principalmente como una fuente de ingresos para sostener a la familia. En muchos casos, los socios fundadores no desarrollan desde el inicio una perspectiva estratégica de largo plazo. Esto provoca que muchas de estas empresas no logren trascender generacionalmente, ya que enfrentan serios desafíos ante crisis familiares o en el proceso de transición entre generaciones, lo que pone en riesgo su continuidad.

Es por eso por lo que este estudio tiene como objetivo recopilar prácticas recomendadas y desaconsejadas que puedan servir como guía para que las empresas familiares desarrollen un plan de sucesión efectivo, capaz de garantizar su operación a lo largo de varias generaciones. La intención es establecer parámetros útiles, basados en la experiencia de otras empresas que ya han implementado planes de sucesión exitosos, para ayudar a aquellas que aún se encuentran en las primeras etapas de este proceso.

Para ello, el estudio se centra en investigar los factores que han permitido a algunas empresas diseñar y ejecutar planes de sucesión exitosos, identificando las claves que han sido determinantes para su implementación. También se busca explorar las motivaciones que llevaron a estas organizaciones a dialogar sobre el tema de la sucesión: si este fue un asunto considerado desde los

inicios de la empresa, como parte de una visión empresarial, o si, por el contrario, fue una conversación impulsada por una situación coyuntural, como una crisis o un cambio inesperado en el liderazgo.

Con base en esta investigación, se pretende elaborar un compendio que reúna las ideas y las estrategias más relevantes, destacando aquellos factores esenciales que toda empresa familiar debería considerar al planificar su transición generacional. Este análisis no solo busca proporcionar una hoja de ruta práctica, sino también fomentar una cultura de planificación anticipada en las empresas familiares, ayudándoles a enfrentar los retos asociados al relevo generacional de manera más organizada y estratégica.

Para este estudio se optó por un enfoque cualitativo, basado en entrevistas realizadas a once empresas familiares, muchas de las cuales están gerenciadas por un miembro de la propia familia. Este enfoque permitió explorar con mayor profundidad las dinámicas internas y los factores contextuales que influyen en la planificación de la sucesión empresarial.

La metodología utilizada brindó amplitud y flexibilidad al marco de estudio, permitiendo que cada entrevistado compartiera de manera libre y espontánea sus experiencias y perspectivas. Este formato enriqueció el análisis, ya que se lograron identificar tanto las condiciones que impulsaron a estas empresas a iniciar un diálogo sobre su plan de sucesión, como las circunstancias que, en otros casos, han dificultado o impedido abordar este tema.

Al fomentar una conversación abierta, las entrevistas revelaron una variedad de circunstancias, desde iniciativas proactivas motivadas por una visión estratégica, hasta reacciones suscitadas por situaciones coyunturales o crisis propias de la familia. Este enfoque cualitativo permitió

comprender no solo los factores estructurales, sino también los emocionales y culturales que moldean la forma en que las empresas familiares abordan la continuidad generacional.

## Marco contextual

### Antecedentes

En Colombia son escasos los estudios que logran compilar y construir un análisis exhaustivo sobre el impacto de las empresas familiares en la economía nacional. Si bien se encuentran algunos estudios académicos y artículos de revistas de empresas consultoras, sus rastreos aún son someros. No obstante, se reconoce que la empresa familiar y su impacto en un país como Colombia son cruciales, ya que este tipo de empresas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico de la nación. Es por eso por lo que se identifica la importancia de ahondar más en este tema, para identificar así los factores que permiten a estas empresas no solo mantenerse operativas, sino también evolucionar desde su etapa de formación hasta alcanzar la madurez empresarial. Este enfoque es vital para asegurar su sostenibilidad y su contribución continua al crecimiento económico del país.

Así mismo, en el país, un gran segmento económico está conformado por empresas familiares, las cuales se constituyen ya sea por la iniciativa de algún integrante de la familia que decide emprender, o bien sea por herencia, por sociedad o por circunstancias relacionadas con la consanguinidad, que determinan una filiación a este tipo de organización. En general, en el país solo se comenzaron a hacer estudios sobre la empresa familiar aproximadamente entre 1990 y 2000 (Sandoval, 2010), y solo un puñado de investigaciones comienzan a estudiar las estructuras de la empresa familiar. La mayoría de los estudios sobre este tipo de organizaciones empresariales ha estado a cargo de académicos universitarios que han empezado a catalogarlas. Entender qué significa y qué comprende la empresa familiar es fundamental para cualquier economía, y por eso su estudio es de gran relevancia (Sandoval, 2010).

También es claro que, debido a que la empresa familiar en muchos casos se crea de forma espontánea y sin protocolos de familia sólidamente estipulados desde su inepción, es común que no logre trascender de la primera a la segunda generación. Su ciclo generacional indica que, por lo general, este tipo de empresa tiende a fracasar en un 70 % (Andrade, 2002). Esto muestra que, si bien la empresa familiar tiene un gran impacto en la economía de un país, es también una constante la fragilidad que enfrenta al no ser estructurada desde su inicio con una estrategia a largo plazo.

Tanto a nivel mundial como a nivel nacional hay un gran porcentaje de empresas familiares con una fuerte injerencia en la economía; solo en el S&P 500 alrededor de 33 % de las organizaciones son de índole familiar, lo cual nos da una clara idea de la importancia de la empresa familiar a nivel global, según Caspar (2010),

one-third of all companies in the S&P 500 index and 40 percent of the 250 largest companies in France and Germany are defined as family businesses, meaning that a family owns a significant share and can influence important decisions, particularly the election of the chairman and CEO.

Estos porcentajes no sorprenden, ya que la influencia de la empresa familiar es fundamental para la economía global.

Las empresas familiares presentan una amplia variedad de matices y tamaños. Pueden ser pequeñas iniciativas creadas por un padre o una madre que busca forjar un legado para sus hijos, o grandes emporios económicos que han alcanzado relevancia internacional, como en el caso de Crepes & Waffles, Leonisa y Organización Ardila Lülle, en Colombia, y Tecnoglass o Walmart, Roche y Samsung, a nivel mundial, entre otras. Esta diversidad, junto con las diferentes circunstancias que moldean a las empresas familiares, las convierte en un tema de gran interés tanto académico como económico.

La importancia de las empresas familiares radica no solo en su capacidad para generar empleo y riqueza, sino también en su influencia en la cultura y los valores de las sociedades en las que operan (Caspar, 2010). Estas empresas, que en muchos casos combinan tradiciones familiares con estrategias empresariales innovadoras, tienen un impacto significativo en la economía global. Representan una parte sustancial del producto interno bruto (PIB) de muchos países, además de que son fundamentales para el desarrollo económico sostenible.

Debido a su papel central en la economía y su capacidad para adaptarse y perdurar a lo largo de generaciones, investigar sobre las empresas familiares se convierte en una labor de suma relevancia. Comprender los factores que determinan su éxito o su fracaso, su estructura de gobernanza, la gestión de conflictos familiares y su capacidad para innovar y expandirse es esencial para valorar su contribución a la economía y a la sociedad en general. Así, el estudio de las empresas familiares no solo nos permite entender mejor su impacto económico, sino también las dinámicas sociales y culturales que influyen en su longevidad y su éxito a lo largo del tiempo. En otros países se considera que la empresa familiar puede representar el 96 % de la estructura empresarial, y en muchos casos, hasta el 40 % del PIB (Andrade, 2022). La empresa familiar es sin duda alguna un tema significativo en el que se debe profundizar de acuerdo con la estructura empresarial y el contexto económico, social y cultural en donde opere, ya que hay muchas opiniones en cuanto a lo que es una empresa familiar. Como afirma Sandoval (2010), “la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con pequeña, mediana o microempresa”.

Es debido a la influencia que tiene la empresa familiar, sin importar su tamaño, en las economías locales, que se le debe atribuir gran importancia a la formación de un protocolo de familia y un plan de sucesión que le permita a la empresa llegar a su madurez.

La empresa conformada por miembros familiares, ya sea pequeña, mediana, de índole internacional o multinacional, debe considerar un plan de sucesión dentro de los protocolos de familia, los cuales se entienden, según Gaitán *et al.* (2013), como un acuerdo que se establece entre estos familiares, quienes deben definir estipulaciones concretas mediante un contrato corporativo que genere deberes y derechos, y que le permita a la empresa operar de forma efectiva.

Para ahondar en el significado del concepto de empresa familiar y comprender cuáles son los factores relevantes que les han permitido a muchas empresas familiares llegar a su madurez empresarial y trascender durante varias generaciones, es importante analizar algunos ejemplos internacionales, nacionales y locales que nos permitan determinar cuáles fueron las buenas prácticas, así como aquellas consecuencias negativas que se presentaron como resultado de la ausencia de un plan de sucesión.

Los estudios serios sobre la empresa familiar comienzan a surgir formalmente alrededor de 1975 en los Estados Unidos, con investigaciones académicas como la del doctor León Danco, quien empieza a indagar sobre las características específicas de las empresas familiares y a estipular algunos de los desafíos que estas enfrentan:

Monarchies were, in concept, family corporations, but royal successors were never in doubt. The first male heir was the crown prince. The laws of primogeniture were well established. The only problem occurred when by war or disease or accident, the king died before the young prince was physically able to take charge... The family business must have a heir (Danco, 1975).

A finales de los años ochenta, se inician estudios académicos más concretos que permiten establecer en el país norteamericano la naturaleza de la empresa familiar, las estrategias corporativas que estas usan, las dinámicas empresariales, los enfoques y las condiciones laborales, así como los planes de sucesión, determinando que la empresa familiar tiene elementos únicos en

su funcionamiento, generando valor y contribuyendo a la formación social y cultural del entorno en el cual opera. Estas características la hacen relevante y la diferencian de otro tipo de organizaciones.

Es fundamental reconocer que, para muchos académicos, la empresa familiar a menudo se percibe como un modelo que dificulta la visión a largo plazo. En muchos casos, se ha considerado una organización con un potencial de crecimiento limitado, menos lucrativa en comparación con otros tipos de empresas, y caracterizada por una estructura organizacional rígida y mecanicista. Este tipo de estructura suele estar basada en una jerarquía, en la que una persona centraliza el control y la toma de decisiones, lo que puede limitar la creatividad y la innovación dentro de la empresa. Sin embargo, es importante matizar esta percepción, ya que muchas empresas familiares han demostrado ser capaces de adaptarse y prosperar, implementando prácticas que fomentan la innovación y la participación de todos los miembros de la organización.

También se considera que la empresa familiar tiene una gran limitante generacional, y en la mayoría de los casos no llega a una segunda o una tercera generación: “less than 30 percent of family businesses survive into the third generation of family ownership” (Caspar, 2010). Todos estos puntos de vista son relevantes al estudiar la empresa familiar y los desafíos que esta tiene a la hora de mantenerse generacionalmente. Como indica Román (2009), refiriéndose a las empresas familiares, “en general, todas deben afrontar la carga histórica del desprestigio promovido por algunos eruditos de las ciencias de gestión, para quienes este tipo de empresas son sinónimo de ineficiencia, falta de racionalidad y de profesionalismo en el manejo del negocio”.

### **Empresa familiar, definiciones y estipulaciones**

Es importante caracterizar a la empresa familiar (en adelante, se utilizará la abreviación EF) como un grupo de personas que, ya sea debido al matrimonio, el parentesco o la convivencia, participan

en la operación de la organización, y son quienes contribuyen activamente o gestionan las labores en la empresa, y tienen de una u otra forma el control de la propiedad empresarial el poder de decisión (Gonçalves do Espirito Santo, 2023). Otras descripciones de la empresa familiar se refieren a ella como el grupo de personas vinculadas por parentesco y por su relación intrínseca, que pueden o no contribuir a la construcción organizacional, y por su relación pueden tener injerencia directa o indirecta en la empresa.

El concepto de empresa familiar tiene una variedad de definiciones; no hay una sola noción que circunscriba completamente esta idea. Algunos autores plantean que una empresa familiar es aquella donde se determina que la propiedad de la estructura organizacional está bajo el control de la familia (Aguilar, 2020). Así mismo, se define la empresa familiar como aquel grupo en el que algún miembro toma la iniciativa de emprender un negocio con un patrimonio familiar con el objetivo de construir empresa (González, 2021). Otros académicos, como Habbershon y Williams (1999), usan el término *familiness* para expresar todo aquello que incluye la empresa familiar, tanto lo tangible como lo intangible. Este concepto se ha venido usando con frecuencia, ya que incluye todas las ventajas competitivas, los valores, los recursos, el capital y la cultura familiar que encierra la empresa (Román, 2009, p. 23), y también tiene bastante aceptación ya que la empresa familiar, si bien funciona gracias a una relación intrínseca filial, al mismo tiempo tiene una serie de cualidades no formales que incluso forman parte del ámbito emocional, lo que afecta su estructura organizacional.

El estudio de las empresas familiares y la gobernanza familiar se han abordado desde muchas perspectivas; algunos autores que se han especializado en su funcionamiento han determinado la existencia de elementos característicos que muestran cómo se comportan. Bertrand y Shoer (2006) indican que muchas empresas familiares ven la familia como el núcleo de la organización y crean

un nepotismo estructural para asegurar que el poder de la institución sea intrafamiliar. Otras disposiciones generan el concepto de legado, con el que se busca que los descendientes mantengan la empresa como un instrumento de poder y control a lo largo del tiempo, y que, por razones de muerte, los hijos la hereden. Estas estructuras familiares en algunos casos tienen éxito y en otros terminan fracasando, puesto que tener una empresa familiar manejada exclusivamente por la familia no es garantía de crecimiento, longevidad y adaptabilidad a los mercados y los contextos. Según la visión de Bertrand y Shoer (2006),

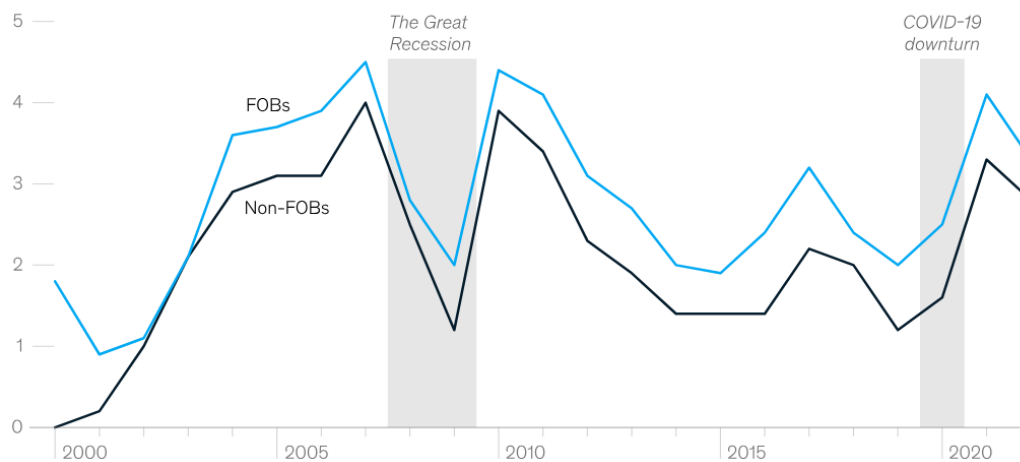
the cultural view of family firms implies that these firms might be less willing to make changes to their overall strategy even when market pressures ask for such changes. Out of a sense of duty and respect for their elders, younger generations might find it difficult to change decisions such as where to locate, what to produce, or which customers to serve.

La empresa familiar es importante para las economías globales, ya que según Gonçalves do Espírito Santo (2023), se convierte en el instrumento empresarial dominante en la organización económica de la mayoría de los países en donde existe una economía de mercado. La empresa familiar es primordial en cualquier mercado y su impacto en la economía es relevante, pues puede ser una fuente de innovación y generación de empleo, y contribuye en la construcción, el desarrollo y en general el crecimiento económico de cualquier país. Algunos estudios indican que el 60 % de las empresas del mundo son familiares (Fernández, 2015), por lo cual su gobernanza y su estrategia de sucesión son temas de estudio relevantes. En la última investigación de McKinsey, realizada en el 2023, se determina que alrededor del 70 % del PIB global es creado por empresas familiares, que generan aproximadamente el 60 % del empleo global. Por otro lado, su existencia no solo contribuye a nivel financiero, sino que también se considera que tiene un papel fundamental en el

desarrollo de la cultura, la educación y el desarrollo de los países en los que funcionan (Asaf, 2023).

### Family-owned businesses have survived and thrived over decades because they are adaptable and resilient.

Average economic spread for family-owned businesses (FOBs) and non-FOBs,<sup>1</sup> %



<sup>1</sup>The performance of 600 publicly listed FOBs was analyzed and compared with that of 600 publicly listed companies that are not family owned. Another 600 primarily private FOBs around the world were also surveyed.

McKinsey & Company

Figura 1. Family-owned businesses that survive and thrived over decades because they are adaptable and resilient

Fuente: McKinsey & Company (2023).

Si bien hay algunos académicos que critican las empresas familiares, en particular porque pueden tener una visión corta, nepotista o con falta de visión estratégica, en el estudio generado por la consultora se demuestra que a pesar de los prejuicios que se tienen respecto a las empresas familiares, las nuevas investigaciones revelan que estas empresas pueden tener gran éxito y generar cuantiosos dividendos en comparación con las empresas no familiares. En su estudio, la consultora rastrea cinco parámetros que las empresas familiares maduras han utilizado de forma muy

dinámica, gracias a los cuales han llegado a ser exitosas, trascender generaciones e incluso ser líderes en sus industrias.

Entre estos parámetros, se indica que unas de las ventajas competitivas de la empresa familiar es la capacidad de diversificar los portafolios y tener gran flexibilidad a la hora de tomar decisiones que se encuentran fuera del *core business*, ya que en muchos de los casos no deben someterse a la votación de juntas directivas complejas y las decisiones se quedan dentro del grupo familiar. También es importante resaltar los lazos que crea la empresa familiar con otras empresas de la misma naturaleza, ya que les permiten asociarse o entrelazarse y así generar valor social común (Román, 2009). Las empresas familiares usan métodos diversos para invertir y buscar recursos, y para operar en general, ya que su estructura organizacional es más simple, se preocupan por sus empleados, y le otorgan gran importancia al concepto de crear lealtad y retener al talento. Además, buscan mantener el concepto de legado, por lo cual para muchas de las empresas familiares es fundamental un desarrollo que sea sostenible en el tiempo, para lo cual deben estar innovando constantemente. Otros estudios indican que este tipo de empresas tiene por otro lado un gran valor competitivo y varios atributos que las hacen únicas y muy competitivas:

Motivación inusual de propietarios y empleados, visión de largo plazo, mayor orientación a la administración por valores, lealtad de empleados y confianza mutua, flexibilidad, menores costos de reclutamiento, monitoreo y control de recursos humanos, pago de mejores salarios, lenguaje familiar que favorece la comunicación, mejor reputación y credibilidad asociada con los apellidos familiares, menores costos de transacción y deuda, integridad y compromiso con las relaciones internas y externas, creatividad y mayor atención a la I&D, menos dependencia del ambiente, mayores márgenes de utilidad y conocimiento idiosincrásico (Román, 2009, p. 105).

Es necesario anotar que la empresa familiar tiene un accionar muy complejo, ya que como lo indican Dyer & Dyer (2009), hay elementos que no son visibles en sus dinámicas, como sus niveles de confianza y alineación, e incluso la parte socioemocional, que la impacta de forma directa. También se consideran como algunas de las causas más significativas dentro de la crisis empresarial los conflictos familiares y la falta de elementos contractuales que permitan señalar estos problemas anticipadamente. En Colombia, se estipula que las empresas familiares no pasan a la segunda generación (Gaitán *et al.*, 2013, p. 33), lo cual indica que la mayoría de estas organizaciones suelen quedarse como empresas que no alcanzan a desplegar un plan estratégico que les permita continuar a cargo de la descendencia. Otros estudios indican que solo un 33 % de las empresas familiares en Colombia consiguen llegar a una segunda generación (Sandoval, 2010). Con esto se podría decir que su construcción de valor es solamente para el presente inmediato. Las empresas de esta índole por lo general tienden a tener una vida corta de funcionamiento.

Así mismo, es importante recalcar que para que la empresa familiar se mantenga es primordial que establezca un gobierno corporativo preciso, donde se estipulen las condiciones de sus operaciones y se determine cómo se va a mantener la empresa dentro del marco familiar. Muchas empresas familiares crean protocolos de familia muy firmes para mantener a la organización en su estructura familiar, tanto así que en promedio en USA el 39 % de los directivos de juntas directivas requieren que gran parte de sus miembros sean parte de la familia; “on average, 39 percent of the board members of family businesses are inside directors (including 20 percent who belong to the family), compared with 23 percent in nonfamily companies, according to an analysis of the S&P 500” (Caspar, 2010).

### **Inicios de la empresa familiar en Colombia**

El impacto de la empresa familiar en países en vía de desarrollo es aún más relevante que en otras economías mundiales, ya que su injerencia en el PIB es mucho más alta (Román, 2009). Varias fuentes investigadas indican que la empresa familiar fue y sigue siendo un motor iniciador de valor, que impacta el entorno y que contribuye al crecimiento económico del país donde opera. En Colombia son de gran relevancia el impacto que tienen las empresas familiares en la generación de valor y su contribución al PIB. “En el caso colombiano, las empresas familiares conforman el 48 % de la estructura empresarial” (Jaimes, 2021), lo que indica que el impacto de la empresa familiar en Colombia es muy significativo en su contribución a la economía del país y, por ende, su comprensión y su análisis son fundamentales.

En Colombia se comienzan a formar alianzas familiares en la época poscolonial, y en el caso antioqueño, el concepto de la empresa familiar tiene un historial que ha sido estudiado recientemente y que muestra cómo el departamento, desde la formación de la Gran Colombia, comienza a desarrollar pequeños grupos familiares que comercializaban en la zona. En la época poscolonial y sin tener un concepto de empresa familiar empieza a surgir tácitamente este tipo de organización mercantil. A finales del siglo XVIII algunas familias de la élite regional comienzan a comercializar con la importación y la exportación de productos. También, desde esa época las familias logran afianzarse no solo como familias con una función mercantil, sino con una gran injerencia en la política local, creando una cultura muy comercial en la zona, desde el nacimiento del país.

Esta estructura económica a principios del siglo XIX propicia que varias familias hagan alianzas matrimoniales con una intención empresarial, favoreciendo el crecimiento industrial, además de despertar un interés político y económico en la zona (Bedoya, 2022, p. 48). Así mismo, desde

finales del siglo XIX se empiezan a concretar algunos acuerdos empresariales que estipulan los primeros requisitos de las empresas, en cuanto a la inherencia familiar (Bedoya, 2022). Como indica la investigadora (Bedoya, 2022), por ejemplo, aparece la casa comercial José María Uribe e Hijos en el año 1871, y como familia pactan estatutos empresariales en los que se determina que los socios y sus hijos tienen los mismos derechos, y que los hijos varones pueden participar en la empresa después de cumplir veinte años. También surgió la casa comercial Uribe Ruiz Hermanos (1894). Esto indica que desde el siglo XIX algunas empresas familiares estaban considerando protocolos de familia que les permitieran mantener su continuidad. Estas familias se aseguraban de educar a sus hijos dentro del ámbito comercial que rodeaba a la familia, lo cual les garantizaba que estos aprendieran a partir de la formación directa de las prácticas empresariales establecidas por la familia, es decir, si la empresa era de carácter aurífero, los hijos del patriarca debían aprender sobre la extracción minera y su comercialización (Bedoya, 2022). Esta tendencia a educar y formar a los hijos de empresarios a partir de su participación y la observación del negocio familiar no fue solo una práctica en Antioquia y en Colombia, sino que, como indica el investigador Andrea Colli (2003), también fue el formato que predominó en Europa en los periodos preindustrial y posindustrial. En su investigación, Colli (2003) determina que la empresa familiar ha sido fundamental en el desarrollo de muchas economías capitalistas y por ende su estudio tiene gran relevancia.

### **Definiciones del concepto de empresa familiar en Colombia**

En el caso colombiano, el concepto de empresa familiar no tiene una sola definición. Si se revisa su significado a nivel jurídico-empresarial, este se refiere solo a la familia nuclear, o si se extiende a otros miembros de la familia por parentesco, es decir, si la empresa familiar es solo la que constituyen un esposo, una esposa y sus hijos o descendientes, o si también incluye a otros

miembros que no sean de consanguinidad directa (Gonçalves do Espírito Santo, 2023). Otras investigaciones indican que la empresa familiar en Colombia es aquella organización en la que el 50 % del capital pertenece a un mismo grupo familiar, pero es difícil reunir una sola definición para el país que determine el parámetro formal para su estudio (Román, 2009).

Para realizar este análisis se tomará como parámetro de la empresa familiar en Colombia (Gonçalves do Espírito Santo, 2023) la siguiente definición:

El grupo de personas que tienen un ascendente común, el cual constituye el parentesco tanto por línea directa entre personas que descienden unas de otras, como por línea colateral (entre personas que no descienden unas de otras, pero que proceden de un tronco común), las cuales tienen gran injerencia en la gestión administrativa y operativa de la empresa y que a su vez están involucradas en la producción de valor y en su función mercantil.

Es importante determinar el concepto de empresa familiar, ya que esta definición nos permite clarificar que no solo se considera como empresa familiar aquella que se constituye por vínculo familiar, sino que a su vez puede incluir miembros con otro tipo de parentesco que pueden tener inherencia directa o indirecta en las funciones operativas de la empresa.

La Superintendencia de Sociedades, que es el organismo gubernamental de Colombia, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que controla las sociedades mercantiles y que a su vez se encarga de promover las empresas en el país, establece que las sociedades familiares “son en la práctica aquellas controladas por miembros de una misma familia, que bien pueden ser hermanos, primos, sobrinos, tíos, abuelos, nietos, etc.” (Supersociedades, 2024). Estos parámetros establecidos por la Superintendencia enmarcan a la empresa familiar en un ámbito general, en donde cualquier miembro de la familia puede ser parte de la empresa mercantil y administrador de la misma. No se estipulan porcentajes, y el concepto de la empresa familiar queda poco delimitado.

Comprender a la empresa familiar es fundamental en el contexto colombiano, ya que de acuerdo con Confecámaras, el 86,5 % de las empresas en Colombia son familiares (Herrera, 2019). Confecámaras también determina que todas estas empresas tienen una visión de crecimiento y que el 70 % va a tener un crecimiento estable en los próximos años; el 52 % ha visto un incremento en sus ventas y el 32 % ha visto incremento en sus ventas en doubles dígitos en un mismo periodo; el 76 % espera iniciar exportaciones en los próximos años (Herrera, 2019). Estos números nos sirven como indicadores para comprender las expectativas de la empresa familiar en Colombia y la consistencia y el firme deseo de crecer en los próximos años.

En el contexto actual, el mercado se ha vuelto cada vez más global y accesible, lo que plantea nuevos desafíos para las empresas familiares en Colombia. Para enfrentar estos retos tanto a nivel nacional como internacional, es crucial que estas empresas comiencen a estructurarse y adaptarse desde etapas tempranas de su desarrollo. La capacidad de una empresa familiar para competir efectivamente en un entorno globalizado requiere una organización interna robusta y flexible, que le permita innovar y responder a los cambios del mercado.

Hoy en día, muchas empresas familiares reconocen la necesidad imperiosa de renovarse continuamente para mantenerse activas. Esto implica no solo mejorar sus procesos internos y sus estructuras de gestión, sino también desarrollar estrategias que les permitan adaptarse a las demandas y las tendencias globales. Para una empresa familiar que aspira a ser competitiva en el ámbito internacional es fundamental organizarse de manera que potencie su eficiencia, fomente la creatividad y fortalezca su capacidad de respuesta ante los desafíos globales.

Además, una adecuada organización interna puede facilitar la implementación de prácticas empresariales avanzadas y la adopción de tecnologías emergentes, lo cual es esencial para sobresalir en un mercado cada vez más competitivo. Así, las empresas familiares que logren una

integración efectiva de sus recursos y capacidades estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos del entorno global y asegurar su sostenibilidad y su éxito a largo plazo. “El 80 % considera la innovación como su principal desafío, seguido por el desarrollo económico (78 %), la regulación (68 %) y la competencia nacional (66 %)” (Herrera, 2019).

### **Protocolos de familia y plan de sucesión**

Estudios recientes indican que, en Colombia, según la Superintendencia de Sociedades, es aún más difícil que en otros lugares del mundo mantener una empresa familiar (Román, 2009). Para una empresa familiar colombiana por lo general no es primordial establecer un plan de sucesión, entendiendo esto como el “proceso social continuo de desarrollo que involucra a los fundadores, sucesores y grupo de interesados (*stakeholders*) en una empresa familiar y que este complejo proceso inicia mucho antes de que los sucesores participen en la empresa” (Arreola, 2015). Esto indica que el proceso de sucesión involucra directamente a los integrantes de una organización empresarial, pero que no se limita solo a estos.

Este proceso de sucesión es una actividad que se inserta tácitamente en la empresa y que, al no ser integrada dentro de los fundamentos organizacionales, puede impactar la estructura de la organización tanto para hacerla funcionar generacionalmente como para llevarla al término de sus operaciones. “Es necesario resaltar que la sucesión debe entenderse no solo como un proceso de traspaso de la propiedad a la siguiente generación, sino que también involucra la transmisión del liderazgo a esta nueva generación” (Jaimes, 2021). Este concepto es muy importante porque la sucesión va más allá de la transferencia de recursos de una generación a otra; es la capacidad de transferir valor generacionalmente.

Por otro lado, es de gran importancia que la empresa familiar comprenda desde muy temprano el valor de su función social y que vislumbre que su labor es una de las más valiosas contribuciones

para la economía de un país. En muchos casos el éxito de la empresa familiar reside en su capacidad de tener objetivos a largo plazo: “Large family businesses that survive for many generations make sure to permeate their ethos of ownership with a strong sense of purpose” (Caspar, 2010). La sucesión de una empresa familiar debe ir muy entrelazada con las aspiraciones, la cultura y su compromiso social proyectados hacia el futuro.

De igual modo, se ha determinado que una de las principales causales de la poca permanencia de la empresa familiar en Colombia es la falta de construcción de un plan a largo plazo, que incluya un método que extienda la continuación de la empresa en la industria. “Una de las causas fundamentales de la baja expectativa de permanencia en el mercado de los negocios familiares, se debe a que los directivos toman muy tarde o, sencillamente, no toman decisiones para asegurar la vitalidad de sus compañías” (Sandoval, 2010). Esto indica que la empresa familiar funciona por lo general en un contexto de negocio del sustento inmediato y para suplir necesidades inmediatas para su manutención, situación que se convierte en un limitante desde el origen de la empresa, ya que restringe la capacidad de crear una estrategia generacional que le permita supeditar a la primera generación.

A pesar de que la empresa familiar en Colombia cuenta con una alta valoración por parte de la sociedad, su capacidad de mantenerse generacionalmente es un gran reto, no solo porque en la gran mayoría de los casos las empresas no pasan de su etapa de emprendimiento, ni sus organizadores se dan a la tarea de estipular protocolos de familia, que les permitan manejar de una forma estratégica la organización, sino también porque muchas de las empresas familiares no saben cómo transmitir el conocimiento y llevar su cultura y su legado a las nuevas generaciones. “Un reto fundamental que enfrentan las empresas de familia es aprovechar el legado y la experiencia de sus antecesores para lograr una renovación estratégica, utilizando sus valores como

un diferenciador clave o como una ventaja competitiva” (Herrera, 2019). En general, los estudios académicos en Colombia son limitados y algunos de ellos concluyen que la empresa familiar en el país tiende a constituirse bajo el formato de sociedades limitadas, creadas por un hombre, y que muchas de ellas no llegan a la segunda generación (Román, 2009).

Paralelamente, es significativo que la empresa familiar en Colombia tiene una perspectiva clara, y aquellas empresas que están logrando afianzarse mercantilmente demuestran que el “86 % de las empresas familiares colombianas tienen una clara perspectiva de sus valores y propósito” (Herrera, 2019). Así mismo, estas empresas evidencian que tienen estructuras firmes y están formadas en valores culturales sólidos; “de igual manera, el 82 % están adheridas a valores de responsabilidad social empresarial (RSC) y el 80 % tiene su visión y propósito de manera documentada” (Herrera, 2019).

Para poder estudiar la empresa familiar es importante entender cómo se forma, qué principios la rigen, cómo logra su madurez y qué debe hacer para perdurar generacionalmente, siempre manteniendo una visión de crecimiento y evolución. Igualmente, es fundamental evaluar y motivar a la empresa familiar para que estipule protocolos de familia desde muy temprano, y en particular, cuando aún no hay conflictos. Algunos académicos determinan que uno de los grandes retos que enfrenta la empresa familiar es que su tiempo operacional tiende a ser limitado, y esto se debe a la falta de creación de protocolos de familia desde su inicio. Se entiende como protocolo de familia

un acuerdo por medio del cual se establecen reglas de juego para el funcionamiento de la familia, la propiedad y la empresa; reglas a través de las cuales se busca prever futuros conflictos relacionados con el poder o los recursos financieros a fin de que la armonía y la prosperidad de la familia se perpetúen en el tiempo. El protocolo de familia es una herramienta de carácter jurídico,

diseñada principalmente para beneficio de la familia empresaria y/o los grupos de interés o *stakeholders* (Guzmán, 2020, p. 114).

La carencia de unos protocolos de familia bien estructurados hace que la empresa familiar sea proclive a conflictos que la pueden llevar a su cierre, a la división o a la desestructuración. Por eso es fundamental que la empresa familiar considere desde muy temprano cómo se va a constituir la organización, qué parámetros desea seguir para el buen funcionamiento y qué efectos desea evitar a largo plazo, para que la familia pueda funcionar dentro de la organización.

Otro factor que pone en riesgo a la empresa familiar es la falta de un plan de sucesión. En su investigación, Colli (2003) indica que la empresa familiar se considera un negocio con limitaciones temporales, ya que, si bien contribuye al crecimiento empresarial, algunos investigadores determinan que por lo general no tiende a trascender en el tiempo y mantenerla operando se vuelve complejo al pasar a la segunda generación. Es por eso por lo que muchas empresas familiares tienden a venderse, hacerse públicas o tener una administración externa (Colli, 2003, p. 11).

El autor establece que, sin duda alguna, uno de los factores más determinantes para la empresa familiar es no tener un plan de sucesión claro.

The problem in perpetuating the active presence of the family at the head of the firm is without a doubt the issue of succession. As is well known, problems of leadership succession arise where the family is not able to produce adequate leaders to take over the entrepreneurial role (Colli, 2003, p. 12).

Es fundamental para las empresas familiares entender que las empresas, con o sin un plan de sucesión, se enfrentan a muchos retos. Por ejemplo, según el estudio de Gaitán *et al.* (2013), se determina que el tiempo estimado de vida de una empresa en Perú es de 3 años, en México aproximadamente el 80 % de las empresas deja de existir antes de cumplir su primer año, en España

el promedio es de 4 años, y en países con estructuras macroeconómicas más grandes, como Estados Unidos, el promedio es de 6 años. En el caso de Colombia, una empresa familiar dura alrededor de 3 años, una compañía que logra sobrepasar este umbral dura alrededor de 18 años, y una pyme, alrededor de 12 años.

También, en su estudio, Gaitán *et al.* (2013) concluyen que es fundamental que las empresas familiares estipulen protocolos de familia desde su concepción. Desafortunadamente, este no es el caso, ya que solamente alrededor de un 26 % de las empresas familiares colombianas tiene establecido un protocolo de familia, lo que indica que la gran mayoría es vulnerable frente a la posibilidad de extinguirse debido a los conflictos o a la falta de un plan claro que le permita innovarse con el tiempo, así como determinar su estrategia: “los resultados indican que hay una gran proporción de empresas de familia que necesitan establecer estas reglas para que no existan conflictos entre la familia y la empresa que pongan en riesgo su perdurabilidad” (Gaitán *et al.*, 2013, p. 113).

Al consultarles a varias empresas familiares en Colombia sobre su visión a largo plazo, la gran mayoría de ellas manifiesta el deseo de mantener la empresa privada y dentro del marco familiar; además, sus miembros consideran que la empresa no solo representa un sustento, sino que además representa los valores de la familia.

En el largo plazo el 96 % de las empresas familiares en Colombia desea proteger su negocio porque lo consideran el activo más importante para su legado familiar. Asimismo, el 80 % tiene como objetivo generar dividendos a los miembros de su familia y el 70 %, asegurar que el negocio permanezca en la familia (Herrera, 2019).

A pesar del gran deseo de las empresas familiares en Colombia de mantener su negocio como tal, muchas de ellas funcionan más en el plano inmediato y no consideran crear un plan de sucesión.

El 60 % del total de empresas familiares en Colombia no cuentan con un plan de sucesión, mientras que a nivel global el porcentaje es menor (44 %); el 12 % en Colombia cuenta con un plan, pero menos formal, y tan solo el 22 % tiene un plan de sucesión sólido, formalizado y comunicado (Herrera, 2019).

No obstante, las empresas son conscientes de la importancia de tener un plan de sucesión y expresan que tienen en mente desarrollar uno, “aunque el porcentaje de empresas familiares en Colombia que no cuentan con un plan de sucesión es alto, se evidencia que el 45 % de las que no cuentan con un plan de sucesión formal tienen la intención de desarrollarlo” (Herrera, 2019).

Comprender a un nivel general el significado de la empresa familiar y los factores que influyen en ella es esencial para reconocer la importancia de un plan de sucesión en cualquier empresa. Un conocimiento profundo de la empresa familiar permite identificar cómo las decisiones estratégicas, como la planificación de la sucesión, pueden afectar tanto la estabilidad como el crecimiento a largo plazo de la organización. Un plan de sucesión bien diseñado no solo asegura la continuidad operativa, sino que también garantiza que la empresa pueda alcanzar su madurez y mantenerse competitiva en el mercado.

Además, es crucial para que la organización continúe generando valor, no solo en términos mercantiles, sino también en relación con su impacto en el desarrollo del país. La sostenibilidad de una empresa en estas tres dimensiones —económica, social y cultural— depende en gran medida de la capacidad de sus líderes y propietarios para planificar adecuadamente el relevo generacional, asegurando así que la visión, los valores y la misión de la compañía perduren a lo largo del tiempo (Asaf, 2023).

Un plan de sucesión en una empresa familiar no solo prepara a la empresa para el cambio, sino que también ayuda a mantener la armonía familiar, asegura la continuidad del negocio y protege

la estabilidad financiera, ya que le permite seguir operando sin interrupciones importantes. Por otra parte, este plan facilitaría la reducción de conflictos familiares, pues especialmente las empresas familiares con frecuencia están sujetas a dinámicas emocionales, disputas y malentendidos sobre quién asumirá el liderazgo, y propiciaría la preparación para el futuro, ya que, al identificar esta problemática, capacitaría a futuros líderes dentro de la familia, asegurando que haya personas listas para asumir roles clave, manteniendo el conocimiento y la experiencia dentro de la familia.

Un plan de sucesión sólido ayuda a preservar la herencia y los valores familiares, asegurando que la empresa siga alineada con los objetivos y la visión original de la familia (Siebels, 2012). De esta manera, se fortalece la estabilidad financiera, al reducir el riesgo de decisiones impulsivas o descoordinadas en el proceso de transición, y se facilita la alineación de los objetivos de la empresa con los intereses y las aspiraciones de los miembros de la familia, además de dar una ruta al asegurar que todos converjan en la misma dirección sobre el futuro de la empresa. Un plan de sucesión bien gestionado puede mejorar la moral y la lealtad de los empleados, ya que proporciona una visión clara del futuro y demuestra que la empresa tiene una orientación estable.

### **Pregunta de investigación**

*¿Cuáles son las prácticas aconsejables y desaconsejables para crear un plan de sucesión que le permita a la empresa familiar en Colombia operar durante varias generaciones?*

### **Objetivo general**

Acopiar prácticas exitosas en la construcción de planes de sucesión en empresas familiares con el propósito de aportar insumos para la ulterior discusión conducente a la construcción de planes formales de sucesión.

### **Objetivos específicos**

1. Indagar sobre los motivos que hicieron posible la incursión en prácticas de sucesión.
2. Sondear las expectativas que se tuvieron o los motivos que incentivaron a la empresa para establecer un plan de sucesión.
3. Determinar acciones concretas que se podrían sugerir como prácticas aconsejables en el diseño de un plan de sucesión.

## **Justificación**

El documento actual tiene como objetivo contribuir al debate sobre los parámetros que podrían ser ideales para que las empresas familiares en Colombia desarrollen un plan de sucesión exitoso. El estudio pretende enriquecer la conversación acerca de las razones que llevan a una empresa familiar a incluir un programa de sucesión en sus protocolos y políticas internas.

Este análisis permitirá entender cómo las empresas familiares constituyen una parte fundamental del tejido económico global, combinando la visión emprendedora de una familia con la gestión empresarial. No obstante, la continuidad y el éxito de estas empresas dependen en gran medida de la planificación estratégica, siendo el plan de sucesión uno de los elementos cruciales para asegurar su longevidad y su prosperidad.

Un plan de sucesión bien diseñado asegura la continuidad operativa de la empresa al prever y preparar a la siguiente generación para asumir roles de liderazgo y responsabilidad. Esto evita interrupciones en el funcionamiento del negocio, minimiza el riesgo de enfrentar conflictos familiares y asegura que la empresa mantenga su dirección y su estabilidad en momentos críticos.

Las empresas familiares a menudo están cargadas de valores, tradiciones y una historia que se desea preservar. Un plan de sucesión ayuda a mantener el legado familiar al definir claramente cómo y cuándo se realizará la transición de liderazgo, garantizando que las futuras generaciones continúen respetando y promoviendo los principios que han llevado al éxito de la empresa.

### **Propósito**

Con esta investigación se buscó acopiar distintas prácticas aconsejables para las empresas familiares, que permitan realizar una aproximación saludable a la discusión como grupo familiar, para evitar que la falta de un plan de sucesión sea un factor que impida el funcionamiento de las empresas en estos contextos. Este estudio se enfocó en recopilar información y percepciones, con una serie de entrevistas a empresas familiares de primera, segunda y tercera generación, que ya tienen un plan familiar o que están trabajando en la construcción de este.

## Método de estudio

### Cerco de estudio y referencias para el análisis

Este documento se basó en un análisis cualitativo, fundamentado en los métodos descritos en el artículo “Effectiveness of Qualitative Research Methods: Interviews and Diaries”, de Wafaa Abdulla Alamri, publicado en el *International Journal of English and Cultural Studies*. Alamri (2019) destaca que el enfoque cualitativo promueve una investigación más subjetiva, ya que se centra en la interpretación de las respuestas de los sujetos entrevistados. “The qualitative design is highly substantial for assessing thoughts, views, and perspectives to present information collectively” (Alamri, 2019). Esto significa que este estudio le permite al investigador tener un espectro de indagación muy amplio y diverso, y le da flexibilidad, ya que maneja un *open-ended-data*.

Una de las técnicas para la recolección de datos y análisis del estudio cualitativo es la entrevista. Este método posibilita el estudio específico de un tópico o una problemática social (Alamri, 2019). Esta técnica ayuda a formular una serie de preguntas y le da la oportunidad al entrevistado de dar sentido, así como de describir el problema. El entrevistado igualmente puede elaborar y expandirse libremente sobre el tópico en cuestión. Para este estudio se considera que hay distintos métodos para entrevistar. Según Alamri, la entrevista puede ser semiestructurada o estructurada. También se entiende que la entrevista puede presentar ventajas y desventajas, como se indica a continuación.

Strengths and weaknesses of Interview	
Strengths	Weaknesses
Practices controlled data collection procedure.	Interviewer presence affects the participant's behavior and answers.
Provides more comprehensive understanding through triangulation.	Intervention promotes biases among the participants.
Enables the researcher to introspect and reflect on the collected data.	Less reliable data.
The preplanning of the interviews helps the interviewer to guide the session.	Time-consuming in terms of data analysis.
Promotes the researcher to clarify any misgivings related an answer.	Time-consuming in terms of data transcribing.
Better iteration by interaction among the participants and interviewer.	Recalling the previous events or situations.

Tabla 1. Fortalezas y desventajas del estudio cualitativo

Fuente: Alamri (2019).

Como se refleja en la tabla 1, el diagnóstico a través de la entrevista cualitativa permite dar al estudio una gran flexibilidad a la hora del análisis de la información, así como libertad al entrevistado de expresarse en sus comentarios, y por ende, se puede ahondar más en la naturaleza de los datos. Según Alamri,

the flexible nature of the interviews also helps the participants to reveal more about themselves, which, in turn, serves to enrich the qualitative data. This effective instrument allows the interviewer to effectively explore the interviewee's thoughts, feelings, and opinions. The interviewer can follow up on the thoughts, feelings, and ideas behind the responses in a way that other methods do not allow (Alamri, 2019).

En el análisis cualitativo, existen múltiples modelos que sirven como herramientas para identificar razones, patrones y elementos que, al no evaluarse de forma numérica, no siempre son revisados en detalle. “Qualitative research generally includes data in form of words rather than numbers” (Busetto *et al.*, 2020). Las investigaciones cualitativas aprovechan la subjetividad del entrevistado para la recolección de información, especialmente cuando se emplean entrevistas.

Interviews and focus groups can be transcribed verbatim, with or without annotations for behavior (e.g. laughing, crying, pausing) and with or without phonetic transcription of the dialects and filler words, depending on what is expected or known to be relevant for the analysis (Busetto *et al.*, 2020).

De acuerdo con Busetto, es fundamental seguir un esquema o una lista de procedimientos que guíe el estudio y permita elaborar un reporte relevante. El autor subraya la importancia de definir el tipo de pregunta, la intención de la investigación, la metodología para recolectar la información y los criterios de análisis que se aplicarán en el estudio.

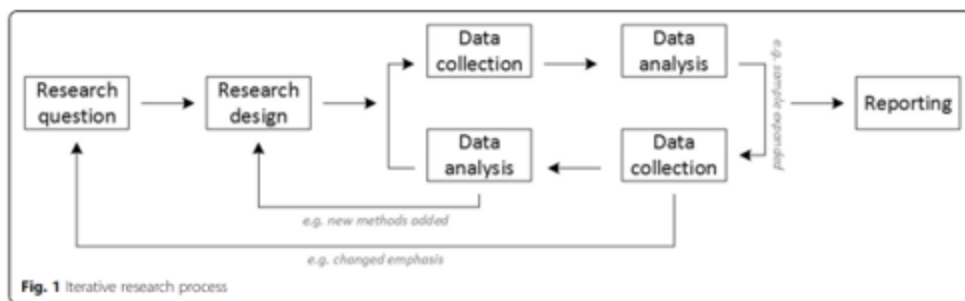


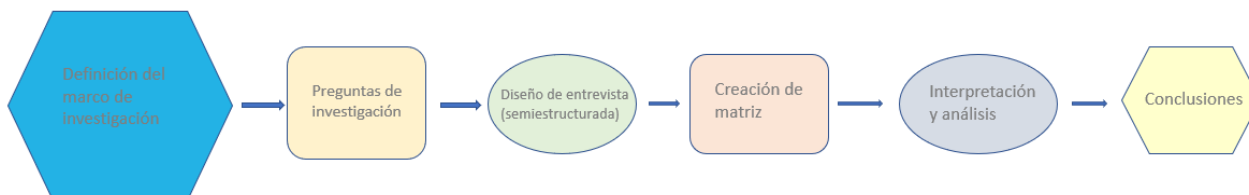
Figura 2. Metodología de estudio cualitativo

Fuente: (Busetto *et al.*, 2020).

### Estilo de la investigación y parámetros: método

La presente investigación recopiló información de varias empresas familiares de primera a tercera generación que ya cuentan con un protocolo de familia y un plan de sucesión, o que se encuentran en proceso de desarrollarlos. Los entrevistados se consideran expertos, ya que son miembros familiares de la empresa e intervienen directamente en la elaboración del plan de sucesión. Para el análisis, se empleó una matriz de datos en la que cada entrevista aportó una perspectiva sobre las razones por las cuales la empresa familiar cuenta con un protocolo de familia o tiene la intención de crearlo.

### Estructura de la investigación



### Figura 3. Estructura de la investigación

Fuente: Elaboración propia.

Para realizar el primer análisis de este estudio, se comenzó estructurando el marco de la investigación, lo que incluyó la selección de empresas familiares de primera a tercera generación que contaran con un plan de sucesión o que estuvieran en proceso de desarrollarlo, con el fin de asegurar una fuente confiable para la recopilación de información.

En un segundo paso, se determinó la intención de la investigación a partir del objetivo general y los objetivos específicos. Una vez establecidos estos parámetros, se procedió a agendar entrevistas con los expertos. Un tercer paso fue definir el diseño de la entrevista; en este caso, se escogió la entrevista semiestructurada, ya que, según Alamri, este estilo permite agregar u omitir aspectos de la entrevista planeada: “semi-structure interview format allows the researcher to add or omit any aspect of the pre-planned questions” (Alamri, 2019).

Como cuarto paso, se elaboró una matriz de datos, basada en el análisis de datos propuesto por Orejuela (2023). Esta tabla incluyó las preguntas realizadas a cada uno de los entrevistados, quienes participaron por teléfono o videoconferencia, con una duración promedio de 30 a 45 minutos por entrevista. Además, se obtuvieron transcripciones para validar la información de cada entrevista.

Una vez capturada y recopilada la información de cada conversación, se procedió a compilar y clasificar los datos. La mayoría de los entrevistados optó por mantener su anonimato o privacidad respecto al uso de la información, lo cual se reflejó en un consentimiento informado que firmaron. Por esta razón, dicha información se entregó a la Universidad EAFIT y su acceso está restringido para el estudiante y el director de la investigación. Finalmente, una vez que toda la información

fue procesada y analizada, se formularon las conclusiones que darán respuesta a los objetivos de este estudio.

### **Protocolo para el análisis de resultados**

La presente investigación se hizo a través de entrevistas a once gerentes de empresas colombianas, miembros de juntas directivas con participación directa en la administración de la empresa familiar. Para esta metodología se usó la entrevista semiestructurada identificada por Alamri (2019), indicada en “Effectiveness of Qualitative Research Methods: Interviews and Diaries”.

Para el análisis de los resultados este estudio se apoya en la matriz indicada por Orejuela (2023), donde se plantean el caso de estudio y el problema de investigación para así proceder a la organización de esta a través de otra matriz, en la que se establece el caso y se procede a realizar un rastreo, una compilación y una organización por categorías y subcategorías. Finalmente se procede a codificar los testimonios y determinar las tendencias y evidencias que se pueden determinar con los datos recolectados.

### **Antecedentes de las empresas entrevistadas**

A continuación, se indican los parámetros de cada empresa que sirvió de fuente para esta investigación.

**Empresa 1:** Empresa colombiana con sede en Itagüí, que durante más de 70 años ha fabricado productos de acero, principalmente para la seguridad del hogar (cerraduras, pomos, bisagras, candados, entre otros). Tiene presencia en 19 países de Centroamérica, Suramérica y el Caribe. Esta entrevista la dio el gerente general y miembro familiar de la segunda generación.

**Empresa 2:** Empresa comercializadora de maquinaria para el agro y la industria, principalmente dedicada a proveer servicios de potencia en el área motriz, energía solar, entre otros. La empresa lleva más de 75 años operando en el país y sirve tanto a clientes empresariales como al usuario final. Tiene varios puntos de venta a nivel nacional y se caracteriza por su compromiso con sus clientes y su responsabilidad social. Esta entrevista fue concedida por uno de los miembros de la junta, anterior gerente de la empresa e hijo del miembro fundador, lo que lo hace perteneciente a la segunda generación.

**Empresa 3:** Empresa dedicada a la inversión, la construcción y el desarrollo de proyectos de vivienda a nivel nacional. Lleva alrededor de 20 años operando a nivel nacional. Esta entrevista fue concedida por el miembro fundador, de la primera generación.

**Empresa 4:** Empresa comercializadora de productos ferreteros eléctricos para el hogar y la industria colombiana, la cual ofrece venta directa a los hogares y colabora con la maquila de herramientas eléctricas para sectores de la industria nacional colombiana. La entrevista fue otorgada por el miembro fundador, anterior gerente general de varias empresas de manufacturación en Colombia y en el exterior.

**Empresa 5:** Grupo familiar que ha operado durante más de 40 años con varios frentes empresariales, entre los que se encuentran una empresa ladrillera, desarrollos agrícolas bananeros y ganaderos, así como inversiones en finca raíz. Miembro de la junta directiva y sucesor de la tercera generación empresarial de la empresa familiar.

**Empresa 6:** Empresa dedicada a la impresión y la transferencia de datos tecnológicos con más de 40 años en la industria. A lo largo de los años ha logrado transformar la industria de la impresión y proveer un servicio con alta tecnología a través de la analítica y la prevención del fraude. Esta entrevista fue concedida por el actual gerente general y miembro de la segunda generación de la empresa de impresión.

**Empresa 7:** Empresa pastelera con 25 años en la industria de alimentos a nivel nacional, la cual cuenta con más de 38 puntos de venta localizados de forma estratégica en algunas de las principales ciudades. Esta entrevista fue otorgada por uno de los miembros de la junta, quien se encuentra en la transición de la primera a la segunda generación.

**Empresa 8:** Empresa multinacional con 70 años de experiencia dedicada al diseño, la fabricación y la venta de prendas femeninas. Gracias a su visión y a la venta por catálogo, ha logrado posesionarse como una de las marcas de mayor relevancia a nivel nacional. Así mismo, tiene presencia en más de 12 países y controla otras sociedades de inversión multinacional en el segmento del *retail*. Esta entrevista fue concedida por la directora actual de la junta directiva, miembro directo de la familia y quien se encuentra en la segunda generación, en transición a la tercera.

**Empresa 9:** Grupo empresarial dedicado a la comercialización de productos textiles de alta calidad. Lleva alrededor de 20 años en la industria y se enfoca en la fabricación de fibras textiles

y telas para distintos sectores de la confección. Entrevista al gerente general actual, hijo directo de la primera generación de la empresa.

**Empresa 10:** Multiempresa de bienes raíces formalizada hace 25 años y dedicada principalmente al arrendamiento, la compra y la venta de bienes raíces de índole comercial y familiar. Entrevista otorgada por el hijo directo del miembro fundador de la organización, la cual se encuentra en su segunda generación.

**Empresa 11:** Empresa familiar que lleva alrededor de 8 años formalmente en la importación y la distribución de repuestos nuevos y usados, tanto motores Diesel como de gasolina. Actualmente tiene presencia en más de cuatro departamentos en Colombia y viene creciendo en dígitos dobles en los últimos años. Entrevista otorgada por el gerente de una de las franquicias e hijo directo de la primera generación fundadora.

### **Modelo de matriz de resultados**

Para este análisis y para poder tener una visión transversal de los resultados se creó un formato que permite evaluar la información recolectada. Como parámetro guía se usaron el objetivo específico y las respuestas suministradas por cada uno de los entrevistados. Cada respuesta se entregó con el análisis posterior y el referente teórico implementado para dicho objetivo.

Tabla 2. Formato guía para la interpretación de resultados, basado en el estudio de resultados de Orejuela (2023)

<b>Matriz de análisis</b>		
<b>Objetivo Especifico # 1</b>	<b>Pregunta</b>	
	<b>Respuesta</b>	<b>Analisis</b>
Empresa 1		
Empresa 2		
Empresa 3		
Empresa 4		
Empresa 5		
Empresa 6		
Empresa 7		
Empresa 8		
Empresa 9		
Empresa 10		
Empresa 11		

<b>Estructura de datos para el análisis de la empresa familiar</b>		
<b>Categorías</b>	<b>Subcategorías</b>	<b>Preguntas</b>
Motivos que iniciaron el plan de sucesión	Conflicto familiar	1. ¿Qué motivó la creación del plan de sucesión para la empresa? 2. ¿Qué tan receptivos fueron los propietarios a la hora de construir el plan? 3. ¿Qué dificultades afrontaron al establecer el plan de sucesión? 4. ¿Cuáles son las buenas prácticas que considera son importantes para tener un buen plan de sucesión? 5. ¿Recibieron los propietarios algún tipo de asesoría de tipo jurídico o financiero para la construcción del plan, cómo fue este apoyo?
	Gobierno Corporativo	
Comunicación		
Expectativas de la empresa familiar	Paso de una generación a otra	
	Entorno / Cambios generacionales	
Acciones entorno a la creación de un plan de sucesión	Asesoría externa	1. ¿Hay un plan de contingencia establecido en caso de que una eventualidad le ocurra al dueño/familiar que se encuentra administrando la empresa?
	Apoyo de la junta	2. ¿Basado en su experiencia cuáles considera que no son prácticas aconsejables en la creación de un plan de sucesión?
	Administración externa	3. ¿Cuáles considera que son los aspectos más significativos a la hora de construir el plan de sucesión?
		4. ¿Cómo llegar a acuerdos que la mayoría de los propietarios apoyen?

Tabla 3. Estructura de datos para el análisis de la empresa familiar

Fuente: Elaboración propia.

**Categorías y subcategorías del análisis con las preguntas estipuladas**

<p><b>Resultados para los objetivos específicos 1 y 2. Indagar sobre los motivos que hicieron posible la incursión en prácticas de sucesión. Sondar las expectativas que se tuvieron o los motivos que incentivaron a la empresa para establecer un plan de sucesión.</b></p>	<p><b>Pregunta 1. ¿Qué motivó la creación del plan de sucesión para la empresa?</b></p> <p><b>Respuesta</b></p>
<p>Empresa 1</p>	<p>Necesariamente y más cuando ya una está en tercera generación. Yo pienso que las compañías también van evolucionando en su gobierno corporativo. Y van evolucionando también en muchos otros temas, en función de su edad. Las compañías van generando cierta madurez y también de su tamaño. Por ejemplo, en mi caso en particular, yo pienso que hoy por hoy se hace necesario que haya un plan social, un gobierno corporativo claro y definido. Pues ahí es donde te decía ahorita que con un poquito de conflicto de interés, porque yo todavía no he resuelto mi vida y mis primos no están aquí metidos, pero no quiero que haya más primos acá metidos, no creo que sea sensato, no creo que sea saludable, no creo que sea bueno, pero me toca hacer administrador y al mismo tiempo gestor de la iniciativa, entonces eso es complicado, definitivamente es complicado, pero también los días van trayendo su afán; ya por lo menos estamos descongelando el tema. Es un tema que ya no es tan tabú, tan delicado.</p>
<p>Empresa 2</p>	<p>Nosotros empezamos la discusión alrededor del tema del protocolo de familia hace ya algunos años. Yo creo que en la primera década de este siglo, y básicamente porque hubo una separación de mi padre y mi madre, entonces eso de alguna manera fue propiciando y llevándonos al punto de que queríamos hablar de cómo iba a funcionar el asunto; inicialmente, obviamente, con mi madre. Digamos que ahí el que era el presidente de nuestra junta directiva en ese momento, Álvaro Uribe Moreno, fue fundamental para servir de intermediario, de mediador, para poner unas reglas de juego iniciales sobre todo muy enfocadas en la relación entre mis padres, y ese fue el inicio de esta discusión. Ya en el camino fuimos haciendo</p>

	<p>ajustes, hicimos algunos cursos de gobierno corporativo, de todo lo que tiene que ver con sucesión y nos sentamos. Esto fue yo creo que hace más o menos unos 12 años, cuando mi madre se había muerto, que quedábamos mi padre, mi hermano y yo. Nos sentamos a pensar en el futuro de la empresa, en el futuro de los socios, e hicimos unos acuerdos generales, pero muy muy dicientes y aterrizados en la situación, sobre cómo nos imaginábamos el futuro, y la decisión que tomamos es que íbamos a estar en los espacios de dirección y en la junta directiva iban a hacer presencia tanto mi padre como mi hermano y yo. En esa época yo estaba saliendo de la función pública, yo era funcionario público y estuve al frente de la empresa durante 2 años, pero fue una decisión que tomamos en junta directiva de coyuntura, fue una coyuntura especial, hubo un cambio en el mando, una salida del anterior gerente general que fue un poco traumática y compleja, entonces la junta decidió que yo iba a estar al frente de la empresa por una transición, pero que íbamos a buscar un equipo administrativo externo para que se pusiera al frente de la empresa en adelante, y así fue que yo estuve encargado de la gerencia general casi dos años. En el camino, con la junta directiva y con mi padre y mi hermano, discutimos un poco sobre cuáles eran los perfiles, los alcances que queríamos para el equipo administrativo y gerencial que queríamos poner al frente, y el acuerdo al que llegamos es que mi padre era el presidente de la empresa, él de todos modos estaba cediendo un poco su participación por cuestiones de edad, por cuestiones de salud, pero todavía estaba ahí, sigue ahí de hecho, pero ya también estaba un poco visualizando que quería ceder el manejo del día a día, pero quería él y que queríamos nosotros, mi hermano y yo, seguir al frente de temas estratégicos y de la junta directiva. Ese fue el acuerdo, inicialmente hubo documento, tuvimos documento cuando la situación de mi madre, cuando la separación; cuando la separación hubo un documento, acordamos un poco funciones, alcances de cada miembro de familia, pero después de que mi madre se murió no nos sentamos a escribir un documento, pero hicimos varios acuerdos verbales, entre los tres, que tienen que ver básicamente con lo que te conté ahorita, y así hemos seguido trabajando.</p>
Empresa 3	<p>También es cierto, cuando hay un protocolo de familia se protege a la familia, porque de una vez se establecen las posibles peleas, y básicamente las peleas se generan cuando la familia está trabajando y unos creen que tienen más derecho que otros, porque aparentemente trabajan más que otros, entonces creen tener más derecho a la sociedad, entonces ¿qué es lo que hay que a veces hacer?, es que la familia sea la junta directiva y poner en la clase trabajadora a gente, a ejecutivos que le ayuden a mantener la empresa en funcionamiento, y dejar que la familia se encargue de la junta directiva, lo que está haciendo Luis Carlos Sarmiento Angulo, eso lo está haciendo él, perfectamente.</p>

Empresa 4	<p>Uno de los temas principales en los protocolos de familias es que casi nunca, por no decir nunca, los protocolos de familia nacen de la voluntad de la familia por organizar el negocio, siempre nacen por la necesidad o desesperación de que la empresa no se acabe, de que los hijos o la segunda generación o la tercera generación no destruyan lo construido, y en muchos de los casos no está hecho para generar un plan de sucesión y de continuidad, como debería de ser, sino para evitar su muerte.</p>
Empresa 5	<p>Sí, pero en este caso el fundador fue mi abuelo, en paz descansa, que apenas el año pasado murió. Digamos que con él arrancó todo. El plan de sucesión ha sido general, o sea, luego a mil, que esos vienen siendo una especie, pues según entiendo uso abogado, pero no es, es un plan de sucesión porque es la instrucción de cómo después seguir operando los patrimonios en la familia. Sin embargo, se declinó. Sí, de todas maneras, maniatar a las familias puede generar problemas en los patrimonios, en las empresas, ciertas restricciones, y nosotros vimos que tenemos una ventaja y es que somos muy poquitos. Entonces, nosotros somos simplemente en la casa de mi tío, un hijo, y en la casa de mi papá somos yo y otros dos hermanos. Entonces, es muy fácil dirimir conflictos o, por lo menos, si no dirimir, al que ponga el conflicto, por lo menos como... O sea, si alguno, o por lo menos no sé, como sí, como tocan las partes; es muy difícil que si Harry, un corrillo muy grande de conflictos, porque como somos pocos, entonces es no es fácil. Y, por ahora, los primeros. Los poderes decisorios eran, aunque ya mi abuelo no estaba metido en el tema, simbólicamente todavía se respetaba mucho su figura. Entonces era muy fácil dirimir conflictos. Porque siempre se miraba su figura. Entonces, mientras tanto, se decidió no hacer protocolo de familia. Digamos que unas partes de las empresas las operaba mi papá, las otras mi tío. Entonces era fácil confiar en el experto de cada uno. Y como te digo, con mi abuelo. Y está la facilidad de que como eran dos hermanos, es mucho más fácil coordinar dos, que coordinar a 56; coordinar a cuatro nietos es mucho más fácil... Eso eventualmente habrá que crearlo, pero en este momento, como te digo, eso depende mucho y yo creo pues que lo pondría. O lo veo yo dependiendo mucho del número de miembros de familia. Como te digo, nosotros nos vemos muy poquitos para crear un plan de sucesión.</p>

Empresa 6	<p>Hace 43 empezamos siendo una compañía de impresión y hemos evolucionado un poco a la definición que les acabo de contar.</p> <p>Yo soy parte de la segunda generación.</p> <p>De pronto, para entrar en materia, yo te diría la piedra angular de esta fórmula, que ha funcionado hasta hoy y siempre: somos muy cuidadosos en no dar consejos y contar cuál ha sido nuestra fórmula, ha sido tener un gobierno corporativo, o sea, más que un protocolo de familia.</p>
Empresa 7	<p>No, yo creo que de hecho toda la iniciativa ha salido de los mismos socios, que ya también están en una edad muy cercana a la jubilación, entonces la gerencia general de la empresa está en este momento a cargo de una persona que es joven; en ese caso no hay ningún problema, pero en el caso de la junta directiva precisamente ya los socios están cediendo poder a la segunda generación, entonces, ahí me incluyo y a mis hermanos también, ya nosotros hacemos parte de la junta directiva para representar también a la familia, entonces esos son los primeros pinitos, es llevar a la segunda generación a ser parte de esa junta; ya después, en una tercera etapa, sería que el poder de voto esté en cabeza, en la segunda generación. En este momento no estamos en eso, solamente tenemos voz, pero no voto; en una segunda etapa, sería ya voto... Es un tema netamente de edad y de edad cercana a la jubilación, donde ya voluntariamente ellos quieren también ir saliendo, entonces es un tema que es muy abierto y muy flexible.</p>
Empresa 8	<p>No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.</p>
Empresa 9	<p>No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.</p>
Empresa 10	<p>Una cantidad de peleas, incluso acabamos de salir de un proceso con dos abogadas de familia de mi mamá, con la de ella y yo con la mía, pues hasta ese punto; y en buenos términos, también tengo que aclarar esa parte, pero esa figura.</p>
Empresa 11	<p>Eso ha sido como que en el camino me lo han hecho de una manera orgánica, como bueno. Voy a abrir una tarde, pues de una vez constituye tu sociedad con tu esposa y arranca; lo hizo mi hermano, lo hice yo con mi esposa, lo hizo mi hermana con su esposo que están constituyendo, y una vez van tomando participación y cada uno se encargue de cruzar la marca, usar los productos, representar los productos en su zona, pero empiece y...</p>

### **Interpretación de la pregunta 1**

Según los resultados, respecto a qué motivo la creación de un plan de sucesión, a continuación, se sintetizan los comentarios de cada una de las empresas entrevistadas.

**Empresa 1:** Actualmente, la empresa está trabajando en un protocolo de familia y plan de sucesión. Se encuentra en la segunda generación y, a medida que crece, reconoce la importancia de tener un plan de sucesión adecuado. El entrevistado señaló que la empresa ha alcanzado cierta madurez y que abordar este tema es una necesidad vital para el buen funcionamiento de la organización.

**Empresa 2:** El diálogo sobre la creación de un plan de sucesión y un protocolo de familia surgió a raíz de una crisis familiar, específicamente la separación de los fundadores de la empresa, quienes eran los padres del entrevistado. Esta situación impulsó la búsqueda de un mediador para establecer parámetros que permitieran iniciar la conversación sobre el futuro de la empresa y llegar a acuerdos generales sobre su visión a largo plazo.

**Empresa 3:** Se infiere por su respuesta que la necesidad de crear un protocolo de familia para el plan de sucesión radica en evitar posibles conflictos con los demás miembros de la familia y proteger a la empresa de sus propios miembros. El entrevistado nombra muchas circunstancias en las que varias empresas dejaron de existir debido a que sus propios dueños se acostumbraron a vivir de los ingresos de esta y terminaron exprimiéndola hasta que dejó de generar valor.

**Empresa 4:** La creación de un plan de sucesión fue motivada por una calamidad, no por una decisión proactiva de la familia. El entrevistado indicó que el protocolo surgió de la desesperación y no de la intención de garantizar el buen funcionamiento de la empresa.

**Empresa 5:** El tamaño de la familia es un factor clave para la operación. El entrevistado señaló que, a mayor número de miembros familiares involucrados, se debe dar mayor relevancia a la creación de un plan de sucesión. Más que un plan para una empresa con pocos miembros es importante tener una guía para la organización de los activos y la sucesión.

**Empresa 6:** Aunque no tiene un plan de sucesión formalizado, ha establecido un plan de gobierno corporativo desde su inicio, debido a la naturaleza de sus clientes y la relevancia de este tema para su operación. Esta fórmula les ha funcionado a lo largo de los años. En este momento la segunda generación está manejando la empresa, y este gobierno corporativo, guiado por el ejemplo de las empresas con las que trabaja, ha sido muy beneficioso para la organización en materia de sucesión.

**Empresa 7:** La empresa no cuenta con un plan de sucesión concreto, pero reconoce la importancia de iniciar el diálogo ahora que la segunda generación está comenzando a participar en las juntas directivas. Esta iniciativa forma parte del esfuerzo de los socios actuales.

**Empresa 8:** Hace muchos años, la empresa estableció unos estatutos claros sobre la gobernanza familiar y ahora está en el proceso de reevaluar su plan de sucesión, ya que está en transición hacia la tercera generación. Nota: Por normas internas, no se permitió la grabación de la entrevista; los comentarios se basan en las notas tomadas.

**Empresa 9:** No tiene un plan de sucesión concreto, aunque reconoce la necesidad de iniciar un diálogo abierto al respecto. Nota: La entrevista no fue grabada; los comentarios se basan en las notas.

**Empresa 10:** La necesidad de crear un plan de sucesión surge debido a las diferencias familiares, sobre todo cuando los miembros de la familia se enfrentan a la necesidad de pasar de la primera a la segunda generación, y debido al conflicto de intereses entre los dos hermanos sucesores.

**Empresa 11:** Actualmente no tiene formalizado el plan de sucesión, pero sí cuenta con un plan de gobierno de familia que permite trabajar al estilo de una franquicia. Este modelo les ha funcionado, ya que cada hijo opera de forma individual y crea sus propios protocolos internos.

### **Análisis de la pregunta 1**

Los resultados del estudio revelan que, en la mayoría de los casos, las empresas familiares se ven motivadas a desarrollar un plan de sucesión principalmente por factores coyunturales e inesperados, como un divorcio, la muerte de un familiar u otro tipo de crisis. Estas situaciones suelen servir como catalizadores para que los miembros de la familia inicien un diálogo sobre el futuro de la empresa. Aunque algunas compañías han sido proactivas al establecer desde su fundación un plan de gobernabilidad corporativa, estas son la excepción más que la regla. En la mayoría de los casos, los planes de sucesión y protocolos familiares se implementan de manera reactiva, como respuesta a conflictos internos, problemas de liderazgo o la necesidad urgente de una reorganización empresarial.

Por otro lado, hay empresas que comienzan con una estructura y una operación marcadamente empíricas, lo que refleja una visión a corto plazo que no contempla la planificación a largo plazo. Esto provoca que temas clave, como la elaboración de un protocolo familiar, se releguen a un segundo plano y solo se aborden de manera fragmentada o cuando surge una necesidad inmediata. En otros casos, las empresas operan bajo un modelo tácito de gobernanza familiar, en el cual existe cierta apertura al diálogo sobre la sucesión y los protocolos, pero estos acuerdos no se formalizan ni se documentan. Este enfoque, aunque permite cierto nivel de flexibilidad, carece de la claridad y la estructura necesarias para enfrentar desafíos futuros de manera efectiva.

A pesar de estas diferencias de enfoque y ejecución, todas las empresas coincidieron en reconocer la importancia de contar con un plan de sucesión formal. Sin embargo, muchas señalaron que abordar este tema resulta particularmente difícil, ya sea por las dinámicas emocionales que involucra o por

la tendencia a priorizar asuntos operativos sobre cuestiones estratégicas de largo plazo. Este desafío refleja la necesidad de promover una cultura empresarial en la que se valore y facilite la planificación sucesoria como un elemento esencial para la sostenibilidad y el éxito intergeneracional de las empresas familiares.

<p><b>Resultados para los objetivos específicos 1 y 2. Indagar sobre los motivos que hicieron posible la incursión en prácticas de sucesión. Sondar las expectativas que se tuvieron o los motivos que incentivaron a la empresa para establecer un plan de sucesión.</b></p>	<p><b>Pregunta 2. ¿Qué tan receptivos fueron los propietarios a la hora de construir el plan?</b></p>
<p>Empresa 1</p>	<p><b>Respuesta</b></p> <p>Eso es un tema en donde nosotros hemos hilado muy delgadito, porque precisamente sabemos y somos conscientes de que trabajar con familia no necesariamente es lo correcto, porque se mezclan, no todo el mundo es capaz de separar esos dos ámbitos.</p> <p>El ámbito personal del ámbito laboral, profesional; es muy común, es muy complicado.</p>
<p>Empresa 2</p>	<p>Nosotros empezamos la discusión alrededor del tema del protocolo de familia hace ya algunos años. Yo creo que en la primera década de este siglo, y básicamente porque hubo una separación de mi padre y mi madre, entonces eso de alguna manera fue propiciando y llevándonos al punto de que queríamos hablar de cómo iba a funcionar el asunto; inicialmente, obviamente, con mi madre.</p>

Empresa 3	<p>Por lo general, no lo hacen. La verdad es que los padres empiezan con una sociedad, los hijos se alimentan de esa sociedad, crecen con la sociedad, progresan con la sociedad, pero se aíslan de la sociedad, que les dio la fuente de todo su progreso y todo su desarrollo. Pero hoy día yo me doy cuenta de que es culpa de uno.</p>
Empresa 4	<p>De palabra, siempre están positivos, ¡claro, papá, lo que usted diga!, ¡por supuesto, abuelo, como usted decida, usted es el que manda! Pero en el fondo todo el mundo está esperando que el viejo se muera para ver con qué se reparte... En términos estrictos, para lo que tu trabajo requiere, hay dos cosas que son fundamentales en estos protocolos de familia y los aspectos que uno debería considerar son normalmente como cuatro; hay un aspecto que es el familiar, el manejo y la relación familiar entre hermanos, entre primos, entre tíos, entre sobrinos, entre nietos y de ellos con sus familias, perdón la palabra, que suena muy feo, pero así se ve desde el protocolo de familia: con sus familias advenedizas, la señora que llegó, el hombre que llegó, el yerno no deseado, la nuera no deseada, ¿cierto? Entonces, nada más peligroso que un yerno con iniciativa, decía uno de mis jefes... Tal cual, nada más peligroso que una nuera con iniciativa; entonces, digamos que visto desde esa óptica, el tema familiar y de las relaciones familiares, como familia, como hermanos, como primos frente a un protocolo es el primer aspecto a tocar, ¿cierto? ¿Se irán a pelear?, ¿no les irá a gustar?, ¿cómo se van a manejar?, ¿qué va a sentir la esposa de mi hijo cuando yo le diga usted no se puede comprometer nunca en la vida y le voy a dejar esto bloqueado de por vida?. La segunda, y creo que es el tema donde más se falla, el tema legal... No solo que quede formalizado, sino que quede blindado, y esa palabra es clave, que no me lo puedan demandar, que sea ejecutable, que sea obligatorio, que realmente aplique, porque esto toca una cantidad de libertades que mucha gente al final dice: ve, estás yendo en contra de mi libertad, si yo no pude haber pactado en contra de eso, como las prestaciones sociales, yo no puedo pactar así lo escriba y haga un contrato, ese contrato nunca será válido porque va en contra de mis derechos, entonces tener buenos abogados, que sean capaces de decirte qué puedes pactar y qué no y cómo hacer para que sea forzoso, y forzoso no es solo frente a las familias, sino frente a los estatutos de la sociedad... Y que sea aplicable entre ellos, pero que también sea aplicable ante los terceros; una cosa es lo que tú y yo acordemos, y otra cosa es que lo que tú y yo acordemos sea obligatorio para otros... Entonces, el tema familiar primero, cómo no desbaratar la familia independientemente de la empresa; el tema segundo: cómo hacer que esto que pacte o quiero pactar realmente sea legalmente obligatorio y válido; lo tercero: que esto tenga realmente unos fines operativos claros, es decir, que lo que yo pacte me sirva realmente para la empresa, que a la empresa le funcione, que encaje, que encaje con los estatutos, con la estructura jerárquica, con la gobernabilidad de la empresa. Que no quiero tener familiares adentro... Pues, hay unas finuras en los detalles que son muy</p>

	<p>delicadas, entonces que haya operativamente un encaje entre lo que decido y cómo funciona la empresa. Y lo último: la practicidad, que siempre se nos queda de lado; tomamos unas decisiones por allá lejísimos, y cuando nos sentamos por allá a aplicarlo en el día a día no tiene sentido... No resulta, no es, no era lo que yo deseaba, terminé bloqueando la empresa, terminé maltratando a la familia; el tema familiar, el tema legal, el tema operativo y el tema práctico, combinarlos en una sola cosa, a través de unos deseos de perdurar en la empresa, de longevidad de mi negocio a través de un pacto, de un protocolo de familia, normalmente termina siendo la decisión dictatorial y no el acuerdo de la familia, sino la decisión de un patrón, la decisión de un fundador, la decisión casi que de un señor feudal.</p>
Empresa 5	<p>Sí, pero en este caso el fundador fue mi abuelo, en paz descanse, que apenas el año pasado murió. Digamos que con él arrancó todo. Digamos que el plan de sucesión ha sido general.</p>
Empresa 6	<p>Nosotros hemos sido superrigurosos en tener un gobierno corporativo, y eso atiende a varias razones. Yo creo que la primera es convicción y la segunda ha sido mi mentoría de nuestros propios clientes. Está en una compañía quien, habiendo de 43 años, se obsesionó por tener los clientes grandes e importantes de cada segmento en los que trabajamos.</p>
Empresa 7	<p>Yo creo que nos conocemos de tantos años entre las dos familias que afortunadamente no ha habido asperezas; digamos que las mínimas que ha habido se han podido limar en pro del bien de la empresa. Cuando eso está ahí por encima de todo, simplemente nos alineamos, pero entre las dos familias no hay ningún tipo de dificultad para ese plan de transición... Dificultad como tal, no, pero por ejemplo a uno de mis hermanos no le interesa, entonces no es una dificultad de no hacerlo, sino que es más de gusto, no me interesa ser parte de... Sí, pero lo más sencillo es simplemente representar, seleccionar a alguien para que sea representante de la familia y ya está, o al menos eso es lo que hemos hablado internamente.</p>
Empresa 8	<p>No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.</p>
Empresa 9	<p>No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero si comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.</p>

Empresa 10	En un momento de lucidez, como cuando una persona tiene cáncer y tiene un pico de recuperación y vuelve y cae; tiene un pico, se le dieron todas las acciones a mi mamá, dé gracias a Dios, porque con él, él es un mar de malas decisiones, acolitadas por mi mamá; entonces ya el entendimiento es solo entre mi mamá y yo, digámoslo así, societariamente.
Empresa 11	Eso ha sido como que en el camino me lo han hecho de una manera orgánica, como bueno. Voy a abrir una tarde, pues de una vez constituye tu sociedad con tu esposa y arranca; lo hizo mi hermano, lo hice yo con mi esposa, lo hizo mi hermana con su esposo, que están constituyendo, y una vez van tomando participación y cada uno se encargue de cruzar la marca, usar los productos, representar los productos en su zona, pero empiece y...

## Interpretación de la pregunta 2

Con respecto a la pregunta 2, se evidencian los siguientes comentarios de las empresas entrevistadas.

**Empresa 1:** Reconoce que es un tema difícil de abordar y que en diversas ocasiones surgen dudas sobre la conveniencia de mezclar la familia y la empresa. La relación es descrita como muy compleja.

**Empresa 2:** La familia se ve forzada a dialogar sobre el protocolo de familia y el plan de sucesión debido a la separación de los padres, más que motivada por la iniciativa de mantener el futuro de la empresa. Los miembros de la familia se ven forzados a conversar al respecto debido a las circunstancias familiares que estaban viviendo. Específicamente la separación de los padres los llevo a entablar el diálogo sobre el futuro de la empresa como grupo familiar.

**Empresa 3:** Señala que el problema no radica en la receptividad de los propietarios frente a la creación de un protocolo de familia o un plan de sucesión, sino en los padres o fundadores de la empresa. Estos proveen apoyo familiar y bienestar a sus hijos sin involucrarlos en la gestión de la empresa familiar. Por otro lado, los conflictos internos surgen cuando los intereses individuales se superponen a los intereses generales y esto genera gran

dificultad, ya que los miembros de la familia tienden a pensar en la inmediatez de la producción y en heredar anticipadamente, lo cual va en detrimento de la empresa familiar.

**Empresa 4:** Explica que, aunque una familia empresarial puede mostrar receptividad en la construcción de un plan, en la práctica, muchas familias no tienen un verdadero interés en su desarrollo, sino que se limitan a esperar los dividendos. Además, advierte que al construir un plan se debe incluir no solo a la familia inmediata, sino también a miembros familiares externos que pueden reclamar derechos y que no siempre están dispuestos a participar activamente en el proceso. Indica que los protocolos suelen ser más exitosos cuando el líder, fundador o dueño impone de forma decidida cómo se desarrollarán.

**Empresa 5:** Después de la muerte del abuelo, fundador, los dos hermanos herederos fueron muy abiertos a seguir el legado del padre y comenzaron a definir legalmente cómo operar en esa segunda generación.

**Empresa 6:** La empresa ha sido muy clara en que debe tener un gobierno corporativo firme, y toda la familia ha seguido este formato a lo largo de los años. En particular, para ellos ha sido fundamental la mentoría de sus propios clientes y la experiencia que estos proveen en términos de gobernanza para la organización.

**Empresa 7:** Menciona que la tradición y el conocimiento mutuo de las familias han facilitado el trabajo en pro de la empresa, permitiendo que el diálogo sobre la gobernanza familiar y la construcción de un plan no represente un problema.

**Empresa 8:** Destaca que actualmente se encuentran trabajando en un protocolo para la tercera generación y que todos los miembros muestran una actitud abierta y colaborativa hacia la creación del plan de sucesión. La confianza entre los integrantes de la familia es considerada un pilar fundamental en este proceso.

**Empresa 9:** La empresa ya se encuentra evaluando la transición a una tercera generación y ha sido parte fundamental la apertura de todos los miembros a la creación de un plan de gobernabilidad y un plan de sucesión.

**Empresa 10:** Si bien como familia se ven obligados a crear un plan de sucesión, se sienten impactados por una situación familiar que los limita y es la incapacidad de uno de los miembros de tomar decisiones sobre la empresa, por lo cual tienen un reverso operacional y las acciones y las decisiones empresariales vuelven a dejarse a cargo de la madre. Esta situación les permite operar temporalmente, pero al mismo tiempo implica un riesgo, teniendo en cuenta que la madre tampoco quiere estar a cargo de la empresa.

**Empresa 11:** Los planes operacionales se han dado de forma orgánica, ya que los padres fundadores han asesorado a sus hijos para que cada uno opere como si tuvieran una franquicia. Esto significa que de alguna forma tienen un plan operativo, pero no un plan de sucesión claro como familia. Si bien la familia no tiene conflictos operando y se indica que hay una buena comunicación entre los miembros, no se ha dialogado formalmente sobre la creación de un plan de sucesión, y no obstante se considera que la familia sería muy receptiva a la hora de abordarlo.

## **Análisis de la pregunta 2**

El análisis de las respuestas revela que, en términos generales, la receptividad frente a la creación de un plan de sucesión es mayor y más positiva en las empresas maduras. Este fenómeno se debe a que, con el paso del tiempo, estas organizaciones han logrado consolidarse, lo que les permite adoptar una visión a largo plazo. Estas empresas comprenden con mayor claridad que la implementación de un plan de sucesión no solo es un paso estratégico, sino también una acción en beneficio tanto de la organización como de la familia propietaria. En estos casos, se observa una actitud proactiva frente a la planificación, basada en la experiencia acumulada y en la necesidad de garantizar la sostenibilidad empresarial.

Por otro lado, las empresas que se encuentran en una etapa de transición generacional —particularmente aquellas que pasan de la primera a la segunda generación— enfrentan desafíos significativos. Estos desafíos surgen, en muchos casos, por la falta de conocimiento sobre cómo desarrollar un plan de sucesión estructurado y efectivo. Además, es frecuente la percepción de que abordar este tema puede generar tensiones y conflictos familiares, lo que muchas veces lleva a evitar conversaciones cruciales. Este silencio puede ser perjudicial, ya que retrasa la construcción de una estrategia sólida para la continuidad del negocio.

Para algunas familias empresarias, el tema se percibe como un terreno complejo y emocionalmente sensible. La relación entre la familia y la empresa, aunque estrechamente entrelazada, suele ser evitada en las discusiones, lo que dificulta la identificación de objetivos comunes. En otros casos, la receptividad frente a la creación de un plan no es una elección deliberada, sino una respuesta forzada a una crisis inesperada, como el fallecimiento del fundador, desacuerdos graves o problemas financieros. En estas circunstancias, las decisiones tomadas suelen estar influenciadas por emociones personales y urgencias inmediatas, en lugar de basarse en una visión estratégica que busque el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

Existen también empresas que operan bajo un modelo patriarcal o matriarcal muy arraigado, según el cual el fundador, ya sea el padre o la madre, establece la estructura organizacional y los demás miembros de la familia simplemente la siguen. Este tipo de modelo puede proporcionar cierta claridad en la división de bienes y roles, lo que contribuye a minimizar los conflictos internos. Sin embargo, no siempre implica la existencia de un plan de sucesión formal. Más bien, estas empresas suelen depender de decisiones unilaterales del fundador, lo que podría limitar la participación de las siguientes generaciones en el diseño de una estrategia integral para la continuidad del negocio.

En conclusión, la receptividad de los propietarios de las empresas familiares a la hora de construir un plan está influenciada por diversos factores, como el nivel de madurez empresarial, la etapa generacional y las dinámicas familiares. Mientras que las empresas maduras tienden a reconocer los beneficios

de este tipo de planificación, las más jóvenes o en transición suelen enfrentar barreras importantes. Superar estas barreras implica fomentar el diálogo, adquirir conocimiento sobre el tema y, sobre todo, alinear los intereses familiares y empresariales en una visión conjunta que asegure la estabilidad y el crecimiento a largo plazo.

<p><b>Resultados para los objetivos específicos 1 y 2. Indagar sobre los motivos que hicieron posible la incursión en prácticas de sucesión. Sondear las expectativas que se tuvieron o los motivos que incentivaron a la empresa para establecer un plan de sucesión.</b></p>	<p><b>Pregunta 3. ¿Qué dificultades afrontaron al establecer el plan de sucesión?</b></p>
	<p><b>Respuesta</b></p>
<p>Empresa 1</p>	<p>Y eso le va a servir, porque es como una conclusión que yo he sacado del tema, y es porque inclusive yo me siento con un poquito de conflicto de interés, como para opinar sobre el asunto, porque yo soy muy joven, porque yo voy, estoy trabajando en esa empresa, yo no me quiero morir.</p>
<p>Empresa 2</p>	<p>No, yo creo que ahí hay varios retos, que hay un reto que es muy familiar y personal y es que obviamente todos los fundadores de las empresas tienen un proyecto, un proyecto propio, pero también un proyecto colectivo familiar y un poco su proyecto inicial. Normalmente es que haya una sucesión directa de la familia, es decir, que el control de la gerencia general pasara a uno de los hijos, y eso durante algún tiempo fue una situación de conversación, de tensión, un tema humano, un tema muy familiar de unas expectativas.... ¡Claro!, no, absolutamente, sobre todo es emotiva; digamos que ahí hay cuestiones empresariales y hay cuestiones administrativas, pero sobre todo es una cuestión emotiva y es una cuestión que va muy conectada con la expectativa del fundador, que era mi padre, pues, entonces, digamos que en unos primeros tiempos hubo discusiones, pero también hubo tensiones, hubo reacciones de lado y lado, naturales, un poco de desilusión, de no ver realizado su sueño, pero yo creo que se manejó de</p>

	<p>manera tranquila y madura, con buena comunicación de parte y parte; yo creo que todos pusimos en el sentido de que todos entendíamos, primero, que para todos la empresa era muy importante y es muy importante; eso nunca estuvo en duda, jamás estuvo en duda, no estuvo, digamos, la discusión de si esto vale la pena o no. Siempre mi hermano y yo hemos tenido claro y se lo hemos expresado a mi padre, que para nosotros, y no por darle gusto a él, para nosotros la empresa es muy importante, pero que eso no se traducía necesariamente en que nuestro proyecto de vida estaba enfocado en estar al frente de la empresa. Entonces, ese fue el contexto de la discusión, y como te digo, hubo épocas un poco más complejas, hubo épocas de tensión; afortunadamente, nada del otro mundo, pero pues sí eran complejas porque obviamente cuando hay un proyecto y cuando hay una expectativa y eso no se da, eso genera obviamente unas tensiones, pero siempre hubo buena comunicación, siempre tuvimos espacios compartidos, y yo creo que en el fondo también fue muy importante que mi padre vio que nosotros teníamos proyectos de vida activos, ambiciosos, en desarrollo, no era que estuviéramos sentados bracicruzados o aburridos, sino que cada uno estaba y ha estado construyendo su proyecto de vida profesional; entonces, también él entendió que esto no era un capricho y que no era pereza y que no era una diferencia de objetivos y de proyecto de vida y profesional, pero siempre con la mesa común de que la empresa es muy importante. Y es que para los tres la empresa era prioridad, ¿prioridad qué quería decir?, que lo que queríamos y queremos es que la empresa sea exitosa, que la empresa permanezca, que crezca, pero porque además la queremos mucho, porque la historia de la empresa es la historia también nuestra. Nosotros hemos estado presentes, aunque no estuviéramos de empleados; yo, digamos, mi hermano no lo ha estado nunca porque vive hace muchísimos años por fuera del país, pero yo sí he estado ahí, yo he estado en dos grandes enviones, estuve en el 2000, del 2000 al 2006, desde el 2005 al 2008 más o menos estuve tiempo completo, y después volví en esta etapa coyuntural que te narré ahorita; entonces, yo he tenido un contacto directo mucho más profundo, pero además yo lo agradezco mucho porque yo no me siento un extraño en la empresa, porque yo la conozco por dentro, yo la conozco por todos los rincones y sé qué hacen, cómo funciona y conozco a la gente y eso, pues, me da mucha tranquilidad a mí y yo creo que a mi padre también, porque yo creo que él siente que tiene un apoyo, que no es solo un apoyo familiar y moral, sino también técnico y administrativo, porque yo me meto y opino y tengo una idea o varias ideas de la empresa, pero lo más importante yo creo es que hubo buena comunicación, siempre conversamos y siempre pusimos la empresa por delante, eso nunca estuvo en duda, entonces yo creo que eso facilitó la cosa, porque es muy distinto decir: no, mire, es que yo quiero vender, o no, a mí no me interesa nada de eso, ¿sabe qué?, no me cuente para nada; no, ni mi hermano ni yo jamás hemos tenido esa actitud, pero no hemos sido tampoco activos en el sentido de que nos queremos quedar al frente de la misma; entonces esa fue la negociación.</p>
Empresa 3	<p>La mayor dificultad es la gente pensando qué pedazo me corresponde a mí, ¿qué pedazo?; entonces, esa es la mayor dificultad porque todo el mundo empieza a ver, ¿yo voy a trabajar para mis hermanos?, ¿mis</p>

	<p>hermanos qué van a hacer?, ¿se van a sentar? Empieza esa gran dificultad y todo el mundo empieza casi que oiga, deme la herencia anticipada, como suele suceder a veces, deme la herencia anticipada; entonces eso es grave, es decir, por qué no lo ve, porque la preparación de los hijos es diferente, hay unos más avanzados que otros, entonces empieza a haber esos gravísimos problemas y especialmente cuando ya hay algunos hijos casados. La pareja empieza a interceder y a decirle: “no seas bobo, no te quedes sin plata, mira, te van a aprovechar aquí, te van a aprovechar allá, más bien pídele”. Empieza la pareja también a complicar un poco más esa situación.</p>
Empresa 4	<p>Uno de los temas principales en los protocolos de familias es que casi nunca, por no decir nunca, los protocolos de familia nacen de la voluntad de la familia de organizar el negocio; siempre nacen por la necesidad o desesperación de que la empresa no se acabe, de que los hijos o la segunda generación o la tercera generación no destruyan lo construido, y en muchos casos no está hecho para generar un plan de sucesión y de continuidad, como debería de ser, sino para evitar su muerte.</p>
Empresa 5	<p>No hay <i>verbatim</i> específico para esta pregunta.</p>
Empresa 6	<p>Mira, yo creo que nosotros somos muy afortunados de no haber enfrentado un reto delicado o seguramente de haberlo podido sortear, entonces no nos hemos hecho mucho esa evaluación; qué ha habido acá, siempre ha habido un grupo de mucha confianza de los accionistas... Donde habiendo bastante comunicación y reportes hacia ellos... Es un grupo que expresa siempre mucha confianza y esa parte yo creo que ha sido vital.</p>
Empresa 7	<p>Dificultad como tal, no, pero por ejemplo a uno de mis hermanos no le interesa, entonces no es una dificultad de no hacerlo, sino que es más de gusto, no me interesa ser parte de.</p>

Empresa 8	No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.
Empresa 9	No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.
Empresa 10	<p>La mayor dificultad que encuentro yo en este proceso, particularmente en el nuestro, es la siguiente: mi mamá. Esto no es una crítica, es una realidad; no quiero que suene tan feo, pero es una realidad.</p> <p>Mi mamá no tiene el mismo nivel de estudios que yo tengo, mi mamá sí viene muy de abajo. Le tengo que agradecer, porque ella de todas maneras cuando faltó mi papá cuidó las cosas; pues yo puedo, tengo, no la critico.</p> <p>Pero ella tiene un desconocimiento, alto desconocimiento de normas, de leyes, de contables, tributarios. Lo que tú quieras, ¿cierto?</p>
Empresa 11	Años crecen muy rápido. Creo que eso ha sido el motivante principal; en especial fue mi papá el que tomó la decisión de decir cada uno usemos la marca, pero cada uno llévela al máximo nivel y sea independiente financieramente.

### Interpretación de la pregunta 3

Es común que las empresas familiares enfrenten dificultades al establecer un gobierno corporativo y un plan de sucesión. A continuación, se presentan las interpretaciones basadas en las respuestas de los entrevistados:

**Empresa 1:** Manifestó que existe un conflicto de interés, ya que, al trabajar en la empresa, su opinión puede estar sesgada. Esta falta de objetividad representa una gran dificultad en la gestión y la toma de decisiones.

**Empresa 2:** Indicó que existen diversos retos familiares debido a los diferentes intereses de sus miembros. Un punto crítico fue la discusión sobre si la dirección de la empresa debía quedar en manos de un miembro de la familia. Este debate fue emotivo, ya que implicó dejar de lado el sueño del padre de que uno de sus hijos administrara la empresa. Como resultado, se consideró la posibilidad de contratar a un gerente externo. Aunque cada hijo valora la empresa, no necesariamente la ve como su proyecto de vida. Comprender las posturas individuales y establecer puntos de encuentro basados en la confianza fue uno de los mayores retos para definir un gobierno familiar sólido.

**Empresa 3:** Señaló como algunos de los mayores retos la fragmentación de la familia y la priorización de los intereses individuales sobre el bien común y la prosperidad de la empresa. Cuando surgen cuestionamientos sobre las funciones y la emoción o los celos toman el control, el proceso de organización empresarial se complica. En muchos casos, los miembros familiares optan por heredar o vender en vida, en lugar de proyectar la empresa como una entidad que aporte valor y pueda perdurar en el tiempo.

**Empresa 4:** Uno de los grandes retos que enfrentan las empresas familiares es que se forman y funcionan, pero no siempre pensando en el futuro y en particular con un entendimiento claro de la necesidad de tener un protocolo familiar y un plan de sucesión a medida que la empresa vaya creciendo y los años vayan pasando. El entrevistado indica que “casi nunca” los protocolos nacen de la voluntad de organizar el negocio, sino de una situación coyuntural o una crisis. Esto de entrada representa un reto significativo para la empresa, pues crear un plan de sucesión o un protocolo de familia cuando hay conflicto significa que llegar a acuerdos es aún más difícil, y antes se debe organizar a la familia como familia que a la empresa. Esto es sin duda alguna una gran dificultad que afrontan este tipo de organizaciones.

**Empresa 5:** En el caso de este conglomerado empresarial han sido muy proactivos definiendo las responsabilidades y los activos de tal forma que, aunque no tengan un plan de sucesión plasmado, todos los miembros han sido muy receptivos al dialogar sobre el futuro de la empresa. Por lo tanto,

no han tenido un mayor reto, ya que el abuelo dejó muy bien estipulados los parámetros de la organización y los hijos han operado de forma exitosa bajo ese modelo.

**Empresa 6:** Expresó que, gracias al modelo de negocio de las empresas a las que sirve, ha logrado construir un entorno de confianza en el que se escucha a la junta y se actúa en concordancia con su estrategia.

**Empresa 7:** La empresa se encuentra en el paso de la primera a la segunda generación, y en general ha logrado manejar muy bien la transición, dejándose asesorar por la junta y dejando que la segunda generación comience a participar en sus reuniones, sin voto. Si bien ha afrontado grandes dificultades, está dilucidando cómo manejar los intereses de los miembros de la familia que no tienen un interés directo en la empresa. Este factor se convierte entonces en un reto, ya que se debe decidir quién es el representante en estos casos y cómo impacta a la empresa. Este es un tema sobre el que la organización aún está dialogando.

**Empresa 8:** Mencionó que, en la actualidad, existe un alto nivel de confianza, y se ha dejado asesorar por la junta para tomar decisiones relacionadas con su plan de sucesión.

**Empresa 9:** La empresa expresa que la relación familiar es muy fuerte y de apertura, por lo cual no presenta inconvenientes a la hora de plantear un plan de sucesión.

**Empresa 10:** Subrayó que el paso de una generación a otra puede generar conflictos, especialmente cuando los hijos de los fundadores han recibido una educación más académica y no perciben el negocio de forma empírica y práctica. Si uno de los miembros tiene una visión más innovadora y desea aplicar sus conocimientos académicos, esto puede provocar tensiones. El nivel educativo, por tanto, se presenta como un factor de conflicto al discutir sobre el protocolo familiar.

**Empresa 11:** Si bien la empresa familiar está funcionando muy bien, su crecimiento ha sido muy rápido y esto mismo ha dificultado que la empresa se organice de una forma unísona. Los padres fundadores gestionaron una división al estilo de las franquicias entre los hijos, pero han pospuesto el diálogo sobre la sucesión y la gobernabilidad, y lo han dejado como un asunto secundario.

### **Análisis de la pregunta 3**

Las empresas familiares enfrentan múltiples desafíos en el momento de establecer un plan de sucesión. Entre los principales se destacan los conflictos de intereses entre los miembros de la familia, derivados de sus diferentes deseos y expectativas respecto a su participación en la empresa. Por un lado, algunos pueden mostrar un interés genuino en formar parte activa de la organización, mientras que otros prefieren mantenerse al margen. Sin embargo, la falta de claridad en relación con las posturas individuales puede convertirse en un importante punto de conflicto, dificultando la toma de decisiones y afectando la armonía familiar y empresarial.

Es común que los integrantes de una familia difieran en cuanto a la visión y la dirección de la empresa. Alcanzar acuerdos en este contexto puede ser un verdadero reto, ya que la incertidumbre sobre aspectos esenciales para la organización, como la selección del próximo gerente general, genera tensiones adicionales. Decidir si la empresa será dirigida por un miembro de la familia o por un profesional externo es una de las decisiones más complejas que las empresas familiares deben tomar. La falta de consenso en este punto puede convertirse en un obstáculo significativo para el desarrollo del negocio, al generar inseguridad y fragmentar aún más a los involucrados.

La fragmentación familiar es otro de los retos importantes. En algunas familias no se cuenta con un nivel suficiente de confianza entre los miembros, lo que da lugar a constantes luchas de poder. Estas disputas no solo dificultan el proceso de planificación, sino que también pueden poner en riesgo la

estabilidad de la empresa. En ese sentido, la falta de diálogo es un factor crítico. La ausencia de espacios abiertos para conversar y crear un protocolo familiar adecuado se traduce en una estructura organizacional poco sólida y en una falta de previsión que puede perjudicar gravemente a la empresa.

Uno de los desafíos más complejos que expresan los entrevistados radica en la incapacidad de separar las emociones y los intereses personales de los objetivos corporativos. La naturaleza de las relaciones familiares, a menudo cargada de emotividad, puede interferir en la toma de decisiones. Cuando un miembro de la familia prioriza sus propios intereses por encima de los de la empresa, se genera un desequilibrio que afecta negativamente tanto al gobierno corporativo como al plan de sucesión. Esto es especialmente problemático en organizaciones menos maduras, donde estas dinámicas no se han gestionado adecuadamente.

Por otro lado, las empresas con mayor madurez y experiencia tienden a enfrentar estos desafíos de manera más estructurada. Estas organizaciones suelen integrar la planificación de la sucesión como un componente esencial de su modelo de gestión. Reconocen que un plan de sucesión bien diseñado no solo ayuda a garantizar la continuidad del negocio, sino que también se adapta a las necesidades específicas de cada generación y a las dinámicas familiares particulares. Además, estas empresas entienden la importancia de actualizar dicho plan periódicamente, para que refleje los cambios en el entorno empresarial y las circunstancias familiares.

**Resultados para los objetivos específicos 1 y 2.**

**Pregunta 4. ¿Cuáles son las prácticas que considera importantes para tener un buen plan de sucesión?**

<p><b>Indagar sobre los motivos que hicieron posible la incursión en prácticas de sucesión. Sondar las expectativas que se tuvieron o los motivos que incentivaron a la empresa para establecer un plan de sucesión.</b></p>	<p><b>Respuesta</b></p>
<p>Empresa 1</p>	<p>Yo pienso que a todo el mundo tienen que medirlo por resultados y por indicadores, y el hecho de que nosotros estemos por acá en la dirección de la compañía y el gran éxito de que nosotros sigamos en la dirección de la compañía se basa en que hemos cumplido las metas y los objetivos que nos han trazado.</p> <p>No es a punta de meritocracia, ya no son los resultados los que tienen que hablar, los que tienen que secundar lo que nosotros decimos y hacemos.</p> <p>El consejo es que si usted quiere meter la familia y usted considera que las empresas familiares son para que le sirvan a la familia, porque es que por eso por lo que se llaman empresas familiares.</p> <p>Y obviamente tienen responsabilidades distintas que las empresas, no solamente porque son de capital privado.</p> <p>¿Su única ocasión es producir plata? No.</p> <p>Quién dijo, están muchas otras cosas y servirle a la familia como vehículo.</p> <p>No sé. Educación, de formación, de generador de bienestar, de una responsabilidad social, económica, familiar y ambiental.</p> <p>Todo eso es tener muy claro para qué existe la compañía y en función de qué se creó el negocio, que no necesariamente es como le enseñaron en la universidad.</p> <p>Producir plata es tomar ese tipo de decisiones; entonces, si la decisión es generar bienestar al núcleo familiar, la compañía tiene que estar enfocada en ese sentido.</p> <p>En ese sentido, tiene que estar conformado a su gobierno corporativo, pero si la ocasión es generar plata y hacer de esta la compañía más grande del mundo en fabricación de cerrajería, pues tienes que</p>

	<p>administrarla sin corazón, o sea, a la candela. La verdad es un tema en donde también debe existir un mecanismo de toma de decisiones que democratice las decisiones que son trascendentales en la compañía. Eso en un gobierno corporativo es fundamental para que haya equilibrio de poder, y no hay equilibrio de poder.</p>
<p>Empresa 2</p>	<p>Sí, yo creo que lo primero es que en el binomio empresa familiar lo que realmente hace que el proyecto sea sostenible y que las relaciones sean positivas es que el aspecto familiar sea fuerte. Hay veces a la gente se le olvida: venga, pongámosle a esto técnica, administración y traigamos a un tercero; hay veces traer a un tercero a una relación que no está madura o que está sensible o en donde hay demasiadas emociones no es una buena idea, porque no se han tramitado cosas que no son empresariales, pero sí tienen que ver con la empresa, entonces yo creo que un primer tema que es fundamental es que una empresa familiar antes que empresa familiar es una familia; entonces hay que verla como una familia, tiene que haber más que el protocolo oficial de familia, tiene que haber entre comillas un protocolo de comunicación de familia, de comunicación para hablar de todo. La empresa es uno de los temas, pero para hablar de todo, para hablar de la salud de los miembros, para hablar de los bienes que no tienen que ver con lo empresarial, pero que están compartidos, porque también hay bienes que no son empresariales, que tienen que ver con el estado de salud mental o con el estado de las relaciones de los diferentes miembros, entonces yo creo que ese es un punto de partida importante, y es que la familia sigue siendo una familia, y por ende, tiene que tener un esfuerzo de comunicación, de cercanía, de relacionamiento, porque es muy difícil, creo yo, pero quizás es mi experiencia, que cuando no funciona la relación familiar ni la comunicación vaya a llegar o un tercero o un protocolo y todo vaya a funcionar. Yo creo que eso muy difícil, entonces ese es un primer punto. Dos, pues yo creo que hay que tratar de ser previsor y no esperar obviamente a las crisis, no esperar a los rompimientos. Nosotros llegamos básicamente por esa separación; esa fue la crisis que detonó la conversación: ¡ay, mierda!, ojo que esto no es simplemente que los papás se están divorciando; además de que se están divorciando, está la empresa ahí en la mitad, y además mi mamá, que también fue fundadora de la empresa, le tenía mucho cariño. Para ella no eran simplemente unos bienes ni unas cuentas bancarias ni unos números, ella tenía el corazón metido ahí también, entonces eso había que entenderlo. Una sugerencia, pero eso es muy difícil también, es no esperar a que haya la crisis, no esperar a que haya la crisis para sentarse a hablar del futuro de esta empresa que está atravesada por el cariño y está atravesada por la emoción y está atravesada por la historia. Entonces en lo posible y yo creo que sí es muy importante que los miembros de la familia empiecen a investigar y hablar un poco sobre el tema de protocolo, gobierno corporativo y sucesión, aunque no lo vayan a hacer, pero que entiendan que eso es un tema que está ahí. Puede que todavía no estén maduros para hacerlo, puede que no consideren que hay que hacer todavía el documento, pero que estén conscientes de que eso está ahí, es decir, de que hay expertos, de que hay ya mucha literatura, de</p>

que hay buenas prácticas, que usted no se va a inventar el mundo, sino que hay de dónde pegarse. Yo creo que un buen consejo es que aun si no están pensando todavía en escribir un documento o en traer a un experto, hablen de esto, lean de esto, instrúyanse, porque eso les va a dar herramientas para ir preparando y para entender un poco lo que viene. Y ya en conversaciones, en sugerencias ya del cómo, yo creo que es muy importante siempre arrancar por la pregunta para cada miembro de familia: qué es lo más importante para ti, a ti qué te interesa... Claro, pero además pueden ser muy distintos los objetivos, pero si se expresan claramente pueden ser compatibles, si se expresan claramente, entonces alguien puede decir yo la quiero manejar, yo quiero estar adentro. Ah, ok, ¿quién más quiere? No, ninguno más. Bueno, listo, ahí vamos viendo cositas. A mí lo que me interesa es que mensualmente me dé unos recursos y eso es lo que me interesa, yo no me quiero meter en el día a día, a mí no me importa quién la maneje, a mí no me importa qué líneas de productos tenga, si a mí me aseguran mensualmente tal, yo estoy tranquilo. Listo, ahí está sobre la mesa, y mire que ya usted se va dando cuenta de quién está en qué, o habrá otros que alcen la mano y digan: no, mire, yo creo que esta empresa es muy vulnerable y tiene un montón de amenazas, y yo creo que hay que replantearla. Ah, siéntese entonces, pero yo creo que esa es una discusión que hay que dar y es básicamente que los miembros de la familia digan cuál es su interés, y aquí no hay ninguno que va a estar equivocado, nadie está mal o bien, por querer o no estar; lo que no es bueno es que eso nunca se toque y todo el mundo presuma: ah, yo presumo que es él quien es el presidente, yo presumo que él quiere venderla, yo me imagino, porque yo lo conozco, que a él lo que le interesa es cambiar el objetivo social a esto y convertir esto en otra cosa; entonces, claro, todo el mundo empieza a especular y eso se vuelve una cosa muy complicada porque todo el mundo ya empieza a jugar con el otro... Entonces yo creo que la sugerencia también es tener las conversaciones honestas, francas, que no necesariamente son duras; porque hay veces que plantean que cualquier conversación de estas va a ser muy dura, y yo creo que no, yo creo que eso bien manejado y si hay confianza entre los miembros de decir lo que pienso sin que me vayan a juzgar, ni se vayan a aprovechar de mí, eso es confianza. Cuando yo sé que hay confianza yo puedo decir: mira, a mí lo que me interesa es esto. Ah, bueno, venga, un momentico, entonces eso sí cambia las cosas. Venga, hablemos un poquito de eso, pero creo que el paso previo es que haya confianza para que la gente sienta la tranquilidad de poner las cartas sobre la mesa y decir esto es lo que yo quiero, y ya una vez hecho esto, yo creo que lo otro es muy fácil y es de trámite. ¿Qué es de trámite?, que queremos un documento. Ah, venga, entonces redactemos un documento. No, yo considero que no es necesario un documento, creo que lo que necesitamos es reunirnos con cierta regularidad. Yo creo que cada mes la familia tiene que sentarse o cada tres meses la familia tiene que ver cómo vamos, porque yo puedo cambiar de opinión o puede que haya cambiado la condición, entonces, mire, venga, cambiaron las condiciones, lo que hace seis meses era muy claro ya no lo es. Entonces, ¿ustedes qué piensan? Yo creo que ya lo que sigue es más de ser muy claros y muy estratégicos en cómo se organiza, que la comunicación siga estando ahí; ¿para qué?, para que la gente, los miembros de familia se sientan representados en todo momento, y si están representados, quiere decir

	<p>que aquello que yo dije que era mi interés yo siento que está siendo respetado, entonces yo estoy tranquilo; es muy distinto al de mis dos hermanos y al de mi papá, pero me están respetando, es decir, lo que yo dije me tienen en cuenta, me llaman, yo dije que por favor avanzáramos en esto y estamos avanzando en esto, entonces yo me siento bien, entonces yo creo que una vez pasa esto que he dicho la recomendación es mantener la comunicación viva, y ya dependiendo del tipo de familia, buscar unas herramientas. El documento puede ser una herramienta, el tercero, entonces tener a alguien, un tercero experto que es quien va a liderar las reuniones de familia; entonces nombremos a alguien que cada seis meses nos va a reunir y nos va a decir: vea, cómo vamos, acuérdense de que hace seis meses hablamos de este tema, esto va así, venga, teníamos estos pendientes y hemos avanzado a, b, c y d. Esa puede ser una, ¿me entiendes? Yo creo que el reto ahí es que los miembros nunca se sientan abandonados, dejados a un lado, que le están parando bolas es al que dijo que la quería manejar, pero a mí no me volvieron a preguntar nada y puede que yo no quiera estar en el día a día, pero eso no significa que yo estoy desinteresado, puede que a mí básicamente me digan: vea, la empresa va así, tenemos estos retos, y eso me mantenga tranquilo. Entonces yo creo que esas pueden ser algunas de las recomendaciones.</p>
Empresa 3	<p>Primero que todo, que la junta directiva funcione. Toda empresa debe tener una junta directiva bien estructurada y una asamblea de accionistas o una junta de socios bien estructurada con una reglamentación bien clara, para que no haya la menor duda de nada, es decir, previendo siempre el futuro, no el presente, sino el futuro, porque el presente se vive, pero el futuro no se vive sino cuando sucede más adelante... Se tiene que hacer con unos estatutos muy claros, no confusos, sino claros, que no tengan la más mínima duda de interpretación, como la ley colombiana, que se puede interpretar de cincuenta mil formas; que no tenga duda de interpretación; y en ese sentido los ingleses y los americanos, los alemanes y en general los europeos nos llevan por los cachos; ellos es blanco, es blanco, no tiene derivaciones, entonces eso es importante, que en una estructuración de unos estatutos sociales quede bien definido todo, al detalle; una junta directiva que funcione con regularidad y los menores que nunca estén representados por los padres. ¿Por qué razón?, porque uno como padre toma decisiones por ellos, entonces yo soy juez y parte.</p>
Empresa 4	<p>No conozco ninguna en donde tú digas todo el mundo quedó satisfecho, funciona de maravilla, todo el mundo está feliz; no, las únicas que funcionan son donde la gente recibe plata para no meterse, hay una política de dividendos suficientes. He conocido casos incluso donde los socios están tan acostumbrados a los dividendos y son tan dividendodependientes, son tan poco dependientes de sí mismos, tan dependientes del flujo de la empresa, que en épocas malas de negocios, que las hay en todas partes, prefieren vender activos de la empresa para vivir, que quedarse dos o tres años sin dividendos. Ah, ¿no hay dividendos este año? Vendamos aquella bodega. Pero si ese es un activo productivo de la empresa;</p>

	<p>véndala y alquílela y reparte esa platica para todos. ¿Cómo?, sí. Han llegado a ser tan dividendodependientes que prefieren disminuir el patrimonio de la empresa para tener con qué repartirse dinero, que dejar de repartirse dinero y cambiar su modo de vida por un par de años... Es un tema muy complicado las segundas y terceras generaciones, entonces lo que he visto es que sí hay protocolos de familia que funcionen para su fundador, para los patronos originales de la empresa, para las primeras generaciones, porque deciden el rumbo de las empresas para las segundas o terceras. He oído de casos en los que la gente dice estar satisfecha, pero tiempo después uno conoce a alguien que dice, como en todo, al 50 % le fue muy bien y al otro 50 % no, pero es normal que eso sea así y es normal que no todo el mundo esté satisfecho, porque si no querría decir que todos tienen el mismo interés y eso no es normal... No es normal que todo el mundo quiera lo mismo, entonces tengo casos, por ejemplo uno reciente en el que el protocolo en este momento está por terminarse; llevan dos años tratando de negociarlo, estuvieron hablando con tres asesores diferentes, que los hay y muchos, hay asesores de todo tipo para ese tipo de protocolos de familia, hay el del enfoque netamente legal y es un abogado, hay otro completamente gerencial que se hace acompañar de un abogado o te recomienda uno, y hay los del enfoque netamente económico-patrimonial que te ayudan a separar el patrimonio del negocio, que te ayudan a hacer un esquema internacional de blindaje tributario, que te ayude a protegerte de lo que puede pasar con Petro, y le meten un tema de protocolo, pero con un enfoque netamente económico; pero no conozco ninguno que tenga un equipo interdisciplinario propio, que te pueda apoyar desde el punto de vista familiar, desde el punto de vista económico, y es desde el punto de vista de la gobernabilidad y sucesión futura del negocio, porque eso involucraría saber de estrategia, saber del negocio, saber del tema jurídico, saber del tema patrimonial, saber del tema legal, y es muy complejo.</p>
Empresa 5	<p>Primero, sí es evaluar el tamaño de las familias, porque eso es muy importante; si uno ve que uno tiene cinco hijos y cada uno se animó a tener otro combo, no.</p>
Empresa 6	<p>Yo digo que el consejo número uno, que tal vez saldría de esta compañía, es una junta directiva con miembros externos. Eso hace total diferencia porque en ese escenario se vela por el bienestar de la compañía, que incluye hasta cómo una segunda generación entra y bajo qué condiciones. Más allá de la casuística que no pueda llegar a desarrollar en un protocolo de familia, aquí no hemos tenido la mayor experiencia en el tema, entonces no soy capaz de opinar a fondo sobre eso; diría que nuestro elemento de trabajo más importante ha sido tener una junta directiva con miembros 100 % externos. Los buenos estatutos hacen la gran diferencia, o sea, los estatutos de cómo se compra, cómo se vende, cómo se valora, cómo se contrata, cómo sé qué poder se tiene, qué hace la junta, qué hace la asamblea, y qué</p>

	<p>autorizaciones hay. Yo creo que partir de la base de unos muy buenos estatutos es una buena práctica, y en nuestro caso eso ha funcionado, más la suma de un gobierno corporativo donde te diría que hay varios elementos, y el más importante ha sido la junta directiva.</p>
Empresa 7	<p>Yo creo que la mejor práctica es incluir a un tercero que no tenga intereses en la compañía ni esté sesgado por ningún tipo de interés particular. Para mí sería el consejo más clave, incluir a un mediador que simplemente vele por ambas partes sin ningún interés.</p>
Empresa 8	<p>No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.</p>
Empresa 9	<p>No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.</p>
Empresa 10	<p>Entonces ya llegué a un punto en que yo sentí a mi mamá, pues los invitamos con abogados, porque o lo arreglamos o lo arreglamos, por eso tenemos que llegar a algo.</p>

Empresa 11

Sí, yo pienso que, primero, hacer unas etapas muy claras de gobierno corporativo. Nosotros por lo menos llegar al primer nivel, y es ciertas decisiones que se toman en estratégicas; por ejemplo, en la parte importaciones tenemos inclusive hasta los mismos proveedores internacionales, en China, en Turquía son los mismos. Entonces, venga, reunámonos creemos una junta directiva. No importa que sean diferentes empresas, pero hay muchas decisiones entonces de la primera, el primer nivel que yo propongo es reunámonos y tomemos esa costumbre de reunirnos, de que cada mes nos veamos independientemente de que estemos en diferentes ciudades; pues veamos y hablemos del plan estratégico de la empresa. Todos tienen un plan estratégico independiente, en vez de tener un único plan estratégico, por ejemplo, y es lo que yo haría inmediatamente, y creo que con ese ejercicio ya podemos empezar. A ver si sí hay un futuro para unificar las empresas.

#### Interpretación de la pregunta 4

**Empresa 1:** La visión de la empresa debe ir más allá de simplemente proporcionar estabilidad económica a la familia, incluso tratándose de una entidad privada. Es fundamental que, si algún miembro familiar desea formar parte de la gerencia, se le evalúe bajo criterios objetivos y cumpla con las calificaciones necesarias, evitando así el nepotismo y promoviendo una cultura de meritocracia. Además, la empresa debe asumir su responsabilidad social, económica, ambiental y familiar, buscando un equilibrio en el que estas áreas no sirvan solo a los intereses económicos de la familia, sino que generen valor para la sociedad. Cuando la familia empresarial se compromete con una misión que trasciende lo económico y enfatiza su función social, es más sencillo implementar buenas prácticas en sus protocolos.

**Empresa 2:** Es esencial que la empresa reconozca que, antes de ser un negocio, es una familia. Antes de establecer protocolos comerciales, es prioritario desarrollar protocolos de comunicación interna que incluyan las opiniones de todos los miembros. Fomentar un buen relacionamiento familiar es clave, ya que repercute directamente en el funcionamiento de la empresa. No se debe esperar a que surjan crisis para iniciar el diálogo sobre el plan de sucesión y los protocolos familiares, pues las emociones en momentos de crisis dificultan la conversación. Lo ideal es que los miembros familiares se sientan cómodos discutiendo la creación de un protocolo de familia, gobierno corporativo y sucesión, incluso si aún no están listos para formalizarlo. Escuchar a todos los miembros y considerar lo que es importante para ellos en relación con la empresa es la base para una buena comunicación y la creación de una estructura organizativa sólida. La confianza y el diálogo deben fomentarse mediante reuniones periódicas que permitan la libre expresión de diferentes puntos de vista.

**Empresa 3:** Para mantener un buen plan de sucesión, es esencial contar con una junta directiva sólida y una asamblea diversa que defienda los intereses de la empresa. Es importante que todos los acuerdos estén claramente estipulados para evitar interpretaciones subjetivas y conflictos basados en voluntades individuales.

**Empresa 4:** Aunque se cuente con un protocolo familiar y un plan de sucesión, esto no garantiza que todos los miembros de la familia estén conformes. Por ello, es recomendable buscar asesoría interdisciplinaria, que incluya orientación legal, gerencial y económico-patrimonial.

**Empresa 5:** Es crucial determinar cuántos miembros componen la familia y la complejidad de su estructura antes de iniciar un diálogo sobre los protocolos familiares.

**Empresa 6:** Contar con miembros externos en la junta directiva es fundamental para el buen funcionamiento y el bienestar de la empresa. Esta junta debe ser la base para la construcción del plan de sucesión y para establecer estatutos sólidos que fomenten buenas prácticas.

**Empresa 7:** Coincide en la importancia de contar con asesoría de terceros ajenos al núcleo familiar, evitando así sesgos emocionales en la toma de decisiones.

**Empresa 8:** Es fundamental seguir las recomendaciones de la junta y apoyarse en expertos externos que guíen el proceso. Además, es necesario llegar a un acuerdo entre accionistas que facilite la creación del plan de sucesión. La conducta de la familia debe basarse en la confianza y el respeto por el legado, valores que deben ser compartidos por todo el grupo familiar.

**Empresa 9:** La comunicación abierta y honesta es clave, así como contar con una junta directiva autónoma. Es igualmente importante prever y anticipar posibles crisis para minimizar su impacto.

**Empresa 10:** En este caso y debido a los conflictos existentes con los dos herederos, se considera que la mejor opción es una asesoría legal, que les permita a los miembros tener una tercera opinión que les pueda aportar y que al mismo tiempo proteja los intereses de las dos partes.

**Empresa 11:** A pesar de que la empresa no ha plasmado formalmente su plan de sucesión, sí ve la necesidad de evaluarlo y definir como familia unas etapas claras para determinar cuál es inicialmente su gobierno corporativo. También indica que es muy importante tener una junta directiva para ayudar a tomar decisiones fundamentales para la empresa y que les permita dilucidar mejor su plan a futuro. Además, unificar las franquicias y funcionar como una sola organización sería mucho mejor para la empresa, ya que cada uno de los hijos funciona de forma disyuntiva.

#### **Análisis de la pregunta 4**

La comunicación y la confianza se reconocen como pilares fundamentales para establecer un protocolo familiar y un plan de sucesión en las empresas familiares, y son elementos fundamentales para tener buenas prácticas. Estas cualidades son esenciales, ya que permiten abordar temas complejos y

delicados de manera abierta, reduciendo las tensiones y promoviendo los acuerdos sostenibles. Las empresas coinciden en que el componente emotivo, característico de las dinámicas familiares, puede influir significativamente tanto en el funcionamiento interno de la organización como en la toma de decisiones estratégicas. Este factor, aunque inevitable, requiere una gestión cuidadosa para evitar que los intereses personales o conflictos emocionales afecten negativamente el desarrollo del negocio.

En este contexto, contar con asesoría externa e imparcial es otra práctica que se convierte en una herramienta fundamental. La intervención de consultores especializados o facilitadores independientes aporta objetividad y transparencia al proceso de planificación. Al estar desvinculados emocionalmente de la familia y del negocio, estos asesores pueden mediar en las discusiones, ayudando a identificar puntos de conflicto y proponiendo soluciones equilibradas. Su presencia no solo refuerza la legitimidad de los acuerdos alcanzados, sino que también fomenta la confianza entre los miembros de la familia, ya que así todos perciben el proceso como justo y neutral.

Otro aspecto crucial para garantizar el éxito de un protocolo familiar y un plan de sucesión es la formación de una junta directiva independiente. Este órgano, compuesto por miembros externos con experiencia en gestión y gobierno corporativo, desempeña un papel fundamental en la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados. Su función principal es supervisar la implementación de los compromisos establecidos en el protocolo, asegurando que se mantenga el equilibrio entre los intereses familiares y los objetivos empresariales. Además, una junta independiente aporta una visión alineada con los objetivos de la organización empresarial que trasciende las emociones familiares, lo que fortalece la toma de decisiones y fomenta la continuidad del negocio.

Es importante destacar que el objetivo del protocolo familiar no debe ser únicamente formalizar acuerdos o establecer reglas rígidas. Por el contrario, debe ser un documento dinámico y adaptable, que evolucione junto con la empresa y la familia. La flexibilidad es clave para evitar que el protocolo se

convierta en una carga para las generaciones futuras o en un obstáculo para la innovación y el crecimiento empresarial. Un buen protocolo debe proporcionar una guía clara para la resolución de conflictos, la gestión del liderazgo y la transición generacional, siempre alineándose con los valores y la visión compartida por la familia y la empresa.

Se podría decir que la comunicación abierta, la confianza mutua, el apoyo de asesores externos y la participación de una junta directiva independiente son elementos esenciales para el desarrollo de un protocolo familiar efectivo y un plan de sucesión sólido.

<p><b>Resultados para los objetivos específicos 1 y 2. Indagar sobre los motivos que hicieron posible la incursión en prácticas de sucesión. Sondar las expectativas que se tuvieron o los motivos que incentivaron a la empresa para establecer un plan de sucesión.</b></p>	<p><b>Pregunta 5. ¿Recibieron los propietarios algún tipo de asesoría de tipo jurídico o financiero para la construcción del plan?, ¿cómo fue este apoyo?</b></p>
<p>Empresa 1</p>	<p><b>Respuesta</b></p> <p>No hubo un comentario directo sobre esta pregunta.</p>
<p>Empresa 2</p>	<p>Álvaro Uribe Moreno fue fundamental para servir de intermediario, de mediador, para poner unas reglas de juego iniciales, sobre todo muy enfocadas en la relación entre mis padres, y ese fue el inicio de esta discusión. Digamos que ya en el camino fuimos haciendo ajustes, hicimos algunos cursos, hicimos cursos</p>

	de gobierno corporativo, de todo lo que tiene que ver con sucesión, y nos sentamos; esto fue hace más o menos unos doce años.
Empresa 3	Una asesoría legal, y hay una figura muy interesante en la ley colombiana, pero bien interesante, que es la acción de control; una acción de control, yo puedo tener una, yo como dueño, como papá, puedo tener una sola acción, una, usted puede tener un millón y yo tengo una, y esa acción de control vale más que todas juntas.
Empresa 4	No conozco ninguno que tenga un equipo interdisciplinario propio, que te pueda apoyar desde el punto de vista familiar, desde el punto de vista económico, y es desde el punto de vista de la gobernabilidad y sucesión futura del negocio, porque eso involucraría saber de estrategia, saber del negocio, saber del tema jurídico, saber del tema patrimonial, saber del tema legal, y es muy complejo.
Empresa 5	Que una cosa es uno controlar, como te digo, mi abuelo Elías, que mi abuelo sabía, tengo cuatro, pues tenía otra nieta, pero para controlar que trabajen, digo, tengo cuatro nietos, que la probabilidad de que un huevón de esos, alguna Clara sí o no va a ser más chiquita, que tuvo diez nietos, la probabilidad de que de diez nietos alguna calavera, la hijo de ****, es mucho más alta, sí o no.
Empresa 6	No. En verdad, ya teníamos todo listo porque ya sabíamos que en cualquier momento él podía faltar. Entonces ya estaba listo todo y ya mi abuelo prácticamente no tenía bienes. ¿Esto espero, pues a la luz, sí o no? Ahí no hubo sucesión, no, ya era una persona sin bienes.  Entonces hay que pensar que también una sociedad familiar es una familia, pero entonces que miren que una sociedad familiar sigue siendo una familia, entonces que también vean que hay veces se romantiza el tema de familias, que la familia es grande, de antes, que eran quince hermanos, y sí, y siempre estaba el hermano padre.
Empresa 7	Afortunadamente, en ambas familias hay abogados, entonces, sí.

Empresa 8	No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.
Empresa 9	No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.
Empresa 10	Siempre ha tenido asesores que en términos generales han sido buenos, y estamos donde estamos también gracias a ellos, no lo puedo negar, cierto, pues está muy bien; sin embargo, ella por ejemplo con la abogada de familia, cuando yo hago un comité directivo, y yo dije no más, no quiero seguir acá, no quiero seguir en esa figura, no puedes, y venga a ver cómo partimos y nos separamos, pues eso fue el primer acercamiento; no, pues vamos a seguir unidos, pero ya llegamos a un común acuerdo. Mira, ¿qué hicimos? Ella contrató a una abogada de familia, por ende, yo contraté a otra abogada de familia porque no iba a llegar solo. ¿Y por qué? Aterrizó, sí me aterrizó, usted no puede pedir eso, logre que en esa sociedad que usted quiere tenga mayoría y control, y toda la representación legal. Entonces, ya por otros motivos, antes nos reunimos los cuatro, mi mamá, yo y las dos abogadas. Mi mamá fue, es un trabajo de investigación, pues desde la asociación y todo eso, y no sé qué, obviamente con información errónea de parte de mi mamá, refiriéndose a mí; yo ya contaba con eso y logré con mi abogada, como he hecho con todos los terapeutas, limpiar mi nombre. Eso suena muy feo, pero así es.
Empresa 11	Sí, inclusive compartimos hasta los mismos abogados, cuando son cosas externas. Yo necesito algo laboral, por ejemplo, es el mismo abogado que apoya o asesora a Cali y Armenia para ver los temas laborales. Yo necesito algo comercial ahora que estamos tratando muy fuerte el registro de marca, la marca de motor, parte ya está registrada ante la Superintendencia. Estamos en proceso de registrar marcas propias para nosotros, pero es la misma persona, es la misma que nos ayuda por una cosa, inclusive él dice: bueno, miremos pues cómo nos vamos a unir hoy, pero es difícil.

### Interpretación de la pregunta 5

**Empresa 1:** No hubo comentarios específicos respecto a esta pregunta.

**Empresa 2:** No hubo comentarios específicos respecto a esta pregunta.

**Empresa 3:** Se habla sobre la importancia de tener una asesoría legal y expandir el conocimiento sobre las figuras accionarias que existen en Colombia. En particular, expresa que la acción de control es una figura muy amable a la hora de crear el protocolo, ya que le da control al miembro fundador, con la intención de proteger a la empresa mientras que los otros miembros tienen acciones, pero el poder recae sobre el miembro que maneja la acción de control.

**Empresa 4:** Es ideal que la empresa reciba una consejería a la hora de construir el plan de sucesión; sin embargo, la gran mayoría está sesgada, ya que se escoge para dicha asesoría un solo frente y no se mira la empresa desde una perspectiva holística. En este caso, la asesoría es limitada y no proviene de un grupo interdisciplinario que vea la empresa desde su estrategia como empresa, a nivel tributario, jurídico y patrimonial.

**Empresa 5:** Es fundamental dimensionar el tamaño de la familia y comprender, como muchos entrevistados lo han comentado, que la sociedad familiar es familia antes que empresa. Una vez se tiene claridad sobre el tamaño de la empresa y se crean buenos cimientos familiares, se puede dialogar sobre un plan de sucesión; sin unos cimientos familiares sólidos es muy difícil contribuir en la construcción de empresa.

**Empresa 6:** Expresa que ya tenían un plan de sucesión legal establecido una vez pasaron de primera a segunda generación.

**Empresa 7:** Confirma que tuvieron asesoría legal.

**Empresa 8:** Efectivamente la empresa se encuentra con una asesoría legal muy sólida y se basa ya en el histórico de protocolo que se hizo de la primera a la segunda generación, ya que ahora se encuentran trabajando en el protocolo para la tercera generación.

**Empresa 9:** Ha contado con asesoría legal desde hace mucho tiempo y ya tiene estipulado dentro de su gobierno corporativo el plan de sucesión.

**Empresa 10:** En el momento de la crisis, la familia decide asesorarse inicialmente con una abogada de familia. En este caso, cada parte contrató a su propio abogado. Por un lado, la madre, cuidando sus intereses particulares y los de su primogénito; por otra parte, el segundo hijo, velando por los suyos.

**Empresa 11:** Efectivamente la empresa cuenta con una asesoría legal uniforme, que asesora a cada miembro de la familia de forma equitativa. El mismo abogado es quien los asesora en todos los temas, tanto empresariales como inherentes a su futuro organizacional como familia.

### **Análisis de la pregunta 5**

En la mayoría de los casos, las empresas familiares recurren a la asesoría jurídica, que cumple un papel fundamental en esta transición, ya que proporciona un marco claro y estructurado para abordar cuestiones sensibles como la sucesión, la división de bienes, los derechos de los herederos y la toma de decisiones dentro de la empresa. Este tipo de asesoramiento también contribuye a garantizar que los protocolos familiares sean conformes a la legislación vigente y a las mejores prácticas del gobierno corporativo, lo que protege tanto a la empresa como los intereses de la familia.

La importancia de contar con una junta directiva o un consejo asesor en esta etapa no puede subestimarse. Este órgano no solo actúa como un mediador imparcial en los conflictos familiares, sino que también establece controles y equilibrios que aseguran la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados. Al estar integrada por profesionales externos o internos con experiencia y autoridad, la junta directiva fomenta la transparencia, la rendición de cuentas y la profesionalización de la gestión empresarial, elementos sustanciales para el éxito de las empresas familiares.

Es importante señalar que, aunque muchas empresas optan por este tipo de asesoramiento en la segunda generación, el retraso para buscar ayuda externa puede implicar riesgos. Las empresas que adoptan estas medidas desde las etapas iniciales suelen estar mejor preparadas para enfrentar las

complejidades de la transición generacional. Este enfoque proactivo les permite diseñar protocolos sólidos que no solo regulan la relación entre la familia y la empresa, sino que también previenen conflictos y alinean los intereses familiares con los objetivos de la organización.

<p><b>Resultados para el objetivo específico 3. Determinar acciones concretas que se podrían sugerir como prácticas aconsejables en el diseño de un plan de sucesión.</b></p>	<p><b>Pregunta 1. ¿Hay un plan de contingencia establecido en caso de que una eventualidad le ocurra al dueño-familiar que se encuentra administrando la empresa?</b></p>
	<p><b>Respuesta</b></p>
<p>Empresa 1</p>	<p>Total, sí, por ejemplo, en mi caso en particular, pienso que hoy por hoy se hace necesario que haya un plan social, un gobierno corporativo claro y definido. Te decía ahorita que con un poquito de conflicto de interés, porque yo todavía no he resuelto mi vida y mis primos no están aquí metidos, pero no quiero que haya más primos acá metidos, no creo que sea sensato, no creo que sea saludable, no creo que sea bueno, pero me toca ser administrador y al mismo tiempo gestor de la iniciativa, entonces eso es complicado, definitivamente es complicado, pero los días van trayendo su afán; ya por lo menos estamos descongelando el tema.</p>
<p>Empresa 2</p>	<p>Pero, claro, mira que todavía estamos conviviendo. ¿En qué sentido?, pues mi padre todavía está presente, y aunque no está en el día a día, y aunque ha ido cediendo muchos espacios en el manejo de la empresa, todavía está muy interesado y no ha dejado a un lado; entonces él todavía es un actor. Yo te digo que estamos conviviendo porque no es que mi hermano y yo estemos tomando decisiones solos, no, lo estamos tomando con él, pero él también ha entendido muy bien su papel, su nuevo papel, y cuenta con nosotros, cuenta con la junta directiva, la junta sí es muy importante.</p>

Empresa 3	La acción de control muere y ya los hijos quedan con la sociedad, pero yo siempre hasta el día de mi muerte tengo el control de la sociedad y dispongo del control de la sociedad, a diferencia de las sociedades no limitadas.
Empresa 4	Yo creo que los protocolos de familia, como su nombre lo indica, dependen mucho de la familia, cómo es la familia, cómo está educada, qué tan grande es, qué expectativas tiene. Una cosa es cuando yo tengo cinco hijos, soy el único dueño, mi hija es violinista, mi hijo es profesor universitario, mi otro hijo es escritor, mi otro hijo trabaja en Argos y mi otra hija es repostera, y el negocio les interesa cinco y quieren que ese negocio esté profesionalizado en manos de otro que ojalá conserve el legado de mi papá y que sea un negocio próspero para la comunidad y para nosotros.
Empresa 5	Sí, claro, mi tío tiene a mi primo preparado para asumir la parte que él maneja. Y mi papá nos tiene a nosotros también preparados para asumir la parte que él maneja. La ventaja es que mi papá y mi tío tenían muy claras las funciones dentro de la sociedad, familiares. Nunca tuvieron mayor disputa. No, porque parte de lo que manejaba mi tío lo creó mi abuelo. Entonces mi papá creó el resto del conglomerado familiar. Entonces hay que pensar que también una sociedad familiar es una familia, pero que miren que una sociedad familiar sigue siendo una familia, que también vean que hay veces se romantiza el tema de familias, que la familia es grande, de antes, que eran quince hermanos y siempre estaba el hermano padre... El consejo es que el cabeza de familia también mira ese tema numérico y que siempre consulte con los otros, que nunca se crean ricos, que nunca, pero nunca es rico, porque siempre el que sube como palma cae como coco. Para usted, nunca usted es suficientemente rico... Me he dado cuenta de que eso deriva mucho en problema, por más que los herederos empiecen ya a ser socios de las empresas. Que se trate al máximo de que los que controlan la empresa o tienen mayor cantidad de acciones retengan lo que más puedan los dividendos. ¿Para qué? Para que los menores socios, es decir, muchas veces pueden ser los nietos, no empiecen a usufructuarse muy rápido de esos dividendos y les toque hacer camino solos. Es decir, yo soy yo.
Empresa 6	Esas compañías tienen manuales de conducta muy completos, entonces nosotros hace muchos años tenemos manual de conducta, tenemos línea ética. Tenemos todo ese tipo de prácticas. Nosotros hablamos de asuntos de materialidad para el modelo de sostenibilidad, donde el gobierno corporativo es uno de los siete elementos de materialidad nuestros hace más de diez o doce años, que eso era impensable en una compañía de este tamaño, y casi en la palabra sostenibilidad misma. Pues ahora todos la

	<p>dominamos. En ese momento no lo era y eso es un poco reflejo de que eso lo veíamos y lo veíamos en Bancolombia, narcos, en Sura.</p>
Empresa 7	<p>Sabes que no, o sea, si de acontecimiento te refieres, no sé, a algún fallecimiento inesperado o eso, la verdad no hay nada escrito, todo ha sido muy hablado y se ha dado más de manera muy orgánica en cada junta directiva, pero no hay nada escrito, no hay nada plasmado de así lo vamos a hacer en caso tal.</p>
Empresa 8	<p>No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.</p>
Empresa 9	<p>No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.</p>
Empresa 10	<p>Eso lo tengo que aceptar, y ella empezó a meterse en la sucesión de mi papá. Entonces, a usted por sucesión le quedaron unos inmuebles. Mis papás siempre sabían, o sea, mi mamá siempre ha sabido la condición de mi hermano, ¿cierto? Y de alguna manera en el pasado se han blindado de esa condición. Pienso que vamos a vivir más cosas; yo no las voy a ir a votar, que el otro sí las va a votar. Después era la abogada, ya partió de ahí esa sucesión para decirle: bueno, usted aportó a la sociedad con tales bienes. Así ya algunos se hayan vendido, entonces le vamos a reconocer, para que se separe, como crear un ejemplo, hoy valen 10000 millones de pesos.</p>
Empresa 11	<p>Sí, cualquiera de los escenarios; por ejemplo, en la parte financiera es ser independiente. El director financiero es una persona que siempre dice no ser independiente, estamos funcionando como una franquicia. Y nosotros la estamos llevando al máximo y somos independientes. Las decisiones las llevamos de manera independiente y nos ha funcionado, pero la parte legal y entre hermanos y todo, pensamos que es mejor unidos; entonces es esa parte que nos vamos a enfrentar, inclusive eso siempre va a ser algo que vamos a encontrar en el camino, que por un lado sí se tiene que unir y por otro lado no sean independientes y funcione como una franquicia por ejemplo, y llévenlo al máximo nivel. Finalmente tenemos contratos de uso de marca, tenemos todo muy bien organizado, pero no sabemos.</p>

## Interpretación de la pregunta 1

**Empresa 1:** Actualmente no hay un plan de contingencia. En caso de alguna eventualidad, la empresa sigue aún los consejos del padre fundador y son claros en su deseo de que la familia sea parte de la organización, siempre y cuando los resultados sean medibles. No obstante, aún enfrentan muchos obstáculos respecto al futuro empresarial, a pesar de tener un muy buen entendimiento de la necesidad de contar con un buen gobierno corporativo y un plan de sucesión.

**Empresa 2:** A partir de la primera crisis que afrontó la familia, posterior a la separación de los padres, se prepararon, informaron y asesoraron sobre las opciones como familia a la hora de mantener la empresa, si alguno de los miembros participa en ella o si, por el contrario, no quisiera participar, lo cual es también muy válido para el entrevistado. El plan de contingencia se va construyendo bajo la confianza y con la guía de una buena junta directiva que asesora a la empresa para el desarrollo de su futuro. Así mismo, la empresa optó por tener una gerencia externa que velara por el bienestar de la organización, siempre guiada por la junta directiva.

**Empresa 3:** La acción de control es la opción más amigable para la empresa y la cual el entrevistado indica que es la que permite tener una mejor transición en caso de una eventualidad familiar, ya que al morir el dueño principal les queda a los hijos la sociedad.

**Empresa 4:** Actualmente no hay un protocolo de familia establecido, pero se indica la necesidad de tener uno, siempre considerando la diversidad de los miembros de la familia, y en este caso, de los hijos que tienen diversidad de profesiones e intereses.

**Empresa 5:** Efectivamente tienen un plan de contingencia en caso de que algún miembro no esté para asumir la parte que maneja. Ya tienen establecidas las funciones operativas, y gracias a que la familia no es tan grande, se concluye que es un factor muy manejable.

**Empresa 6:** Desde hace más de una década se construyó un modelo de sostenibilidad, adecuado para muchos de sus clientes, y esto les ha permitido tener un manual de conducta, y tener muy claro cómo seguirá funcionando la empresa a nivel generacional.

**Empresa 7:** No tienen nada por escrito, y a pesar de que existe el diálogo, hay muchos elementos tácitos que se espera que sean definidos por la junta.

**Empresa 8:** Ya la empresa tiene una estructura de gobernabilidad muy clara y, por ende, en caso de que algún miembro familiar llegara a fallecer, ya se encuentran designadas las funciones y la estructura a seguir por los herederos.

**Empresa 9:** La empresa ya se encuentra pasando de segunda a tercera generación, y esto les ha permitido anticiparse a eventualidades. La visión a largo plazo les ha permitido tener un plan de contingencia.

**Empresa 10:** Se creó un plan de contingencia en coordinación con los abogados, de tal forma que se repartieran algunos bienes de la primera generación a la otra. Esto ha permitido que la sociedad se mantenga junta, pero que de cierta forma tenga una protección en caso de que alguno de los miembros decida salirse. También se habla de una discapacidad de uno de los herederos que impacta significativamente a la empresa, ya que la madre es quien aún decide por este hijo, y debido a su edad, 68 años, es una situación a considerar, y en caso de su ausencia puede generar futuros conflictos, ya que el plan de sucesión no está completamente creado ni blindado para futuras disputas.

**Empresa 11:** El plan de contingencia se enfoca en funcionar independientemente como hermanos, bajo el modelo de franquicia. Cada uno maneja su empresa de forma única y cada hermano ha buscado un crecimiento individual de su franquicia, y consideran que este modelo es funcional y les sirve como plan en caso de eventualidades. No obstante, también se indica que esta misma independencia puede ser un punto de conflicto si se decide unificar a la empresa.

**Análisis de la pregunta 1**

Es frecuente que las empresas en su primera generación carezcan de una guía de contingencia establecida para afrontar eventualidades, dejando que la organización opere de manera improvisada, sin considerar la importancia de construir un plan. En contraste, a medida que la empresa madura, se vuelve evidente que ha tenido que abordar este tema para garantizar su viabilidad. Esto lleva a la implementación de protocolos o, al menos, a mantener conversaciones más formales sobre la sucesión. En las empresas de segunda y tercera generación es más común encontrar un protocolo estructurado en caso de eventualidades familiares. Aunque muchas de ellas no cuentan con un documento formalizado, la mayoría ha sostenido diálogos que permiten ir delineando un plan de acción.

<p><b>Resultados del objetivo específico 3. Determinar acciones concretas que se podrían sugerir como prácticas aconsejables en el diseño de un plan de sucesión.</b></p>	<p><b>Pregunta 2. ¿Basado en su experiencia, cuáles considera que no son prácticas aconsejables en la creación de un plan de sucesión?</b></p>
<p>Empresa 1</p>	<p><b>Respuesta</b></p> <p>Bueno, yo siempre soy muy independiente y a mí me criaron así. Mi papá me dio unas que se tiene que tragar una empresa. Esto es importante con el tema sucesorial porque había mucha gente que la preparan, la educan, la crecen y la forman para que sustituya, ¿no? No. ¿Y no fue así, cierto? Y producto es que hoy por hoy socios que son primos míos o tíos no trabajan acá, de hecho. Exacto, pero las envidias no dejan de ser parte del cuento. Pero los comentarios incómodos no han de ser parte del cuento porque mucha gente, por no decir casi todo el mundo, está en constante comparación.</p>

Empresa 2	<p>Yo creo que un primer tema que es fundamental es que una empresa familiar, antes que empresa familiar, es una familia, entonces hay que verla como una familia, tiene que haber más que el protocolo oficial de familia, tiene que haber entre comillas un protocolo de comunicación de familia, para hablar de todo. La empresa es uno de los temas, pero para hablar de todo, para hablar de la salud de los miembros, para hablar de los bienes que no tienen que ver con lo empresarial pero que están compartidos; porque también hay bienes que no son empresariales, que tienen que ver con el estado de salud mental o con el estado de las relaciones de los diferentes miembros, entonces yo creo que ese es un punto de partida importante, y es que la familia sigue siendo una familia y, por ende, tiene que tener un esfuerzo de comunicación, de cercanía, de relacionamiento, porque es muy difícil, creo yo, pero quizás es mi experiencia, que cuando no funciona la relación familiar ni la comunicación vaya a llegar o un tercero o un protocolo y todo vaya a funcionar. Yo creo que eso es muy difícil, entonces ese es un primer punto. Dos, pues yo creo que hay que tratar de ser previsor y no esperar obviamente a las crisis, no esperar a los rompimientos. Digamos que nosotros llegamos básicamente por esa separación; esa fue la crisis que detonó la conversación.</p>
Empresa 3	<p>Cada una debe ser una entidad jurídica independiente. Ahora hay una figura también que es la unidad empresarial. Al tener una unidad empresarial sindicato, te puede pelear contra cualquier empresa; eso también se les aprende mucho a los grandes conglomerados de Colombia.</p> <p>Primero que todo, que la junta directiva funcione. Toda empresa debe tener una junta directiva bien estructurada y una asamblea de accionistas o una junta de socios bien estructurada, con una reglamentación bien clara, para que no haya la menor duda de nada, es decir, previendo siempre el futuro, no el presente, sino el futuro, porque el presente se vive, pero el futuro no se vive sino cuando sucede más adelante.</p> <p>Eso es lo que se tiene que hacer con unos estatutos muy claros, no confusos, sino claros, que no tengan la más mínima duda de interpretación, como la ley colombiana, que se puede interpretar de cincuenta mil formas; que no tenga duda de interpretación; y en ese sentido los ingleses y los americanos, los alemanes y en general los europeos nos llevan por los cachos; ellos es blanco, es blanco, no tiene derivaciones, entonces eso es importante, que en una estructuración de unos estatutos sociales quede bien definido todo, al detalle; una junta directiva que funcione con regularidad y los menores que nunca estén representados por los padres. ¿Por qué razón?, porque uno como padre toma decisiones por ellos, entonces yo soy juez y parte. A alguien que los represente adecuadamente, pagado por uno mismo, pero que lo representen adecuadamente, alguien pensante, ¿sí me entiende? Porque ¿quién representa a los menores de edad en esta sociedad? Pues yo, yo soy el que tomo decisiones, hago, deshago, llevo, traigo, y los menores después terminan embalados en las sociedades. Entonces eso es bien importante, pero ante todo, protocolos bien definidos, especialmente los reglamentos bien definidos de cómo hacer la junta directiva, cómo hacer la asamblea, el futuro de la sociedad bien plasmado, quién debe ser la</p>

	<p>representación legal; es conveniente que cuando ya las personas se ponen muy mayores la representación legal no la ejerza ningún hijo, ¿y por qué ningún hijo?, porque ese hijo les va a coger ventaja a todos; no importa que sea el que más sepa, ese debe ser presidente de la junta directiva, no el representante legal. Acuérdate que en la junta directiva todos tenemos voz y voto.</p>
Empresa 4	<p>En las empresas no siempre los hijos quieren participar, entonces una cosa es los hijos tienen un interés, el papá fundó el negocio, es de él solito, los hijos quieren un protocolo, pongámonos de acuerdo, profesionalicemos. Otra cosa es que son cinco socios y cada cinco socios tienen tres hijos; son quince voluntades que hay que poner y uno levantó la mano y dijo: yo la quiero manejar, el otro dijo “ni por el hijo de puta, donde usted maneje nos va a joder a todos los demás”, entonces usted no la puede manejar; es más, vamos a hacer un protocolo de familia para que usted no la maneje.</p>
Empresa 5	<p>El consejo es que el cabeza de familia también mira ese tema numérico y que siempre consulte con los otros, que nunca se crean ricos, que nunca, pero nunca es rico, porque siempre el que sube como palma cae como coco. Para usted, nunca usted es suficientemente rico.</p> <p>Puede perder ambicioso y morirse consiguiendo plata, porque no es la idea, sino porque si usted se cree rico de quiebra, pues si usted se cree rico, al otro día hasta pobre, puedes empieza a gastar. Entonces, siempre que sus hijos, nietos, bisnietos sepan que tienen que trabajar. Que se trate al máximo de que los que controlan la empresa o tienen mayor cantidad de acciones retengan lo que más puedan los dividendos. ¿Para qué? Para que los menores socios, es decir, muchas veces pueden ser los nietos, no empiecen a usufructuarse muy rápido de esos dividendos y les toque hacer camino solos. Es decir, yo soy yo. Entonces, que esa puede ser una sugerencia, que puede ser una buena práctica familiar, que las utilidades, los dividendos, nunca reparto. O que por lo menos te mire como se trabaja en esos dividendos.</p>
Empresa 6	<p>No hubo comentario directo sobre esta pregunta.</p>
Empresa 7	<p>¡Uy!, yo creo que la mejor práctica es incluir a un tercero que no tenga intereses en la compañía ni esté sesgado por ningún tipo de interés particular. Para mí sería el consejo más clave, incluir a un mediador que simplemente vele por ambas partes sin ningún interés.</p>

Empresa 8	No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.
Empresa 9	No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.
Empresa 10	Esa reunión la verdad fue más un alegato, y yo también, venga, un momentico, yo no dije eso, esto es así, vea la propuesta que yo pasé. Yo no les dije esto, lo otro, que debes cuando el tema de mi hermano ya para favor mío, pues lo de mi hermano, como lo mismo que sabía yo, no tenía la información, pues como me apena, me vengo a enterar entonces, dándome pues la razón en cuanto a que mi mamá defiende a mi hermano como si fuera pues el señor Jesucristo cuando bajó a la Tierra, y todo el mundo sabe que le roba, y todo el mundo dice que él es culpable, menos él, ni ella. Entonces, bueno, al final, ¿qué hice? Con los asesores contables y tributarios de nosotros, los cogí. Yo dije, bueno, mi mamá, ella tiene solo 68 años, con un problema en el cerebro medio degenerativo, es muy lento.
Empresa 11	Somos muchos gerentes y ponernos de acuerdo a muchos gerentes... Yo conozco empresas que también son familiares, pero es superclara la figura: este es el gerente general, el hermano mayor o el del medio, independientemente de la edad. No sé, pero es superclaro que es el gerente general, es superclaro que esta es la otra persona que es superfinanciera y no quiere ser el gerente general, simplemente se encarga de las finanzas de la empresa y quiere de pronto tener menos salario, tener otro estilo de vida. Acá lo que pasa es que somos todos muy gerente del máximo nivel y luchamos por muchos conflictos de intereses.

## Interpretación de la pregunta 2

**Empresa 1:** No educar a la familia para que entienda a la empresa es una gran barrera, y al mismo tiempo no tener claro quién va a liderar la administración es una práctica poco aconsejable según el entrevistado. La envidia entre los distintos miembros al no tener un plan claro es un elemento que afecta a la empresa y a la familia.

**Empresa 2:** Una práctica aconsejable es la comunicación permanente, y se reitera, como afirma otro entrevistado, que la empresa es familia primero, y entender eso es fundamental. Es importante que la familia se comunique, y que si no están listos para crear un plan de sucesión, hablen al respecto, lean y se informen, que no esperen a que llegue una crisis para dialogar sobre el futuro de la empresa.

**Empresa 3:** Es muy importante que, si la empresa familiar tiene múltiples divisiones o está formada por un conglomerado, se mantengan por separado para proteger una empresa de la otra, aunque pertenezcan a la misma familia. Así mismo, indica que tener una junta directiva que funcione es primordial, y que esta esté bien estructurada; de igual manera, que la asamblea de accionistas funcione bajo unos reglamentos bien claros. Sugiere tener presente el futuro, ya que la empresa debe tener una visión a largo plazo para poder crecer. Así mismo, deben crearse unos estatutos claros y que no sean vagos en su interpretación, ya que esto se puede prestar para que cada miembro llegue con su propia explicación y ponga en tela de juicio los estatutos. La definición de los estatutos le va a dar un cimiento muy sólido a la organización a la hora de plantear su estructura y las condiciones bajo las cuales deben operar los miembros de la familia. También indica que es importante la búsqueda de una asesoría legal independiente, e incluso pagada por el miembro fundador, que vele por los intereses de los menores, si hay en la familia, y que estos sean representados de forma autónoma. En caso de que haya menores de edad, se debe buscar un asesor ajeno al padre o la madre para que vele por sus intereses. Los protocolos deben ser bien definidos desde el inicio, con una asesoría que le ayude a la empresa familiar a crear una junta bien definida, una asamblea con unos reglamentos claros y una representación legal externa que pueda ofrecer una asesoría imparcial.

**Empresa 4:** Es fundamental que los fundadores partan de la premisa de que sus herederos o sucesores no necesariamente quieren gerenciar la empresa, así que es muy importante determinar la gobernabilidad de la organización con anticipación y dejar que la familia tenga una revisoría de la administración. Es un gran error pretender que los hijos o herederos van a gerenciar de forma exitosa. Igualmente, no es una buena práctica dejar que las voluntades individuales decidan sobre el porvenir de la empresa.

**Empresa 5:** La familia debe asesorarse en todos los frentes, legales, jurídicos, financieros. Consultar con externos e informarse es una buena práctica, y, ante todo, formar a la familia emergente con una buena ética laboral. Esto significa que ellos no se vean dependientes de la empresa y que antes se les eduque para que construyan individualmente y no dependan de la empresa, ya que se puede caer en una mala práctica familiar de dependencia de los dividendos, lo que puede impactar el crecimiento de la empresa.

**Empresa 6:** No hubo comentarios específicos respecto a esta pregunta.

**Empresa 7:** Buscar una asesoría externa, que no tenga ningún tipo de interés o relación con la organización para que los pueda asesorar de forma objetiva. Esta persona puede servir de mediadora para la construcción del plan.

**Empresa 8:** Lo más desafiante para la empresa familiar es que se cimiente una base sólida de confianza, ya que la falta de esta se extrapola de forma negativa a la organización, siendo fundamental que, como grupo, se construya seguridad entre sus miembros y se mantenga la misma, como pilar de la organización.

**Empresa 9:** Uno de los grandes problemas que enfrenta la empresa familiar es no tener un lazo familiar fuerte. Se indica que la empresa, antes de ser empresa, es familia, y por ende, se debe partir de este punto para crear los protocolos. No tener la confianza familiar para dialogar sobre el tema es una práctica que impide no solo crear un plan de gobernabilidad, sino también realizar la proyección de la empresa a largo plazo.

**Empresa 10:** Se expresa que una práctica no aconsejable es que uno de los miembros fundadores tome partido y apoye más a una parte de los dueños que a la otra. Esto genera conflictos emocionales principalmente en el núcleo familiar, y por ende, se van a reflejar en la operación empresarial. Este tipo de situaciones deben ser evitadas al máximo.

**Empresa 11:** La falta de unidad para la toma de decisiones es compleja, y el hecho de que cada hermano sea gerente de su propia franquicia genera una gran complejidad, pues se ven enfrentados cada uno con su posición, ya que todos son gerentes de su franquicia, mientras los padres son dueños de la marca. La falta de una asignación concreta de tareas y funciones entre los distintos miembros es un gran obstáculo y una práctica que no es aconsejable.

## **Análisis de la pregunta 2**

Se determinan a continuación varias prácticas no aconsejables para la construcción de un plan de sucesión en la empresa familiar. Es frecuente observar que las empresas en su primera generación suelen carecer de un plan de contingencia formal para afrontar eventualidades. Durante esta etapa inicial, la gestión del negocio tiende a ser más intuitiva, centrada en la operación diaria y con un enfoque orientado hacia la resolución inmediata de problemas, sin considerar la importancia de planificar para el futuro. Este escenario se debe, en muchos casos, a la percepción de que la continuidad está garantizada mientras el fundador esté al frente, o simplemente a la falta de experiencia en prever desafíos a largo plazo, por lo cual se evidencia que no es recomendable no educar a la familia sobre la empresa y considerar que el miembro fundador va a estar siempre a cargo.

En contraste, a medida que la empresa evoluciona y alcanza su segunda o tercera generación, se vuelve evidente la necesidad de abordar temas relacionados con la sostenibilidad y la continuidad del negocio. La experiencia acumulada a lo largo del tiempo, sumada a la complejidad que surge con la participación de nuevos miembros de la familia, genera un cambio en la dinámica organizacional. La falta de diálogo entre los miembros de la familia va en contra del buen funcionamiento de la organización, y es por ende otra práctica poco aconsejable. En las empresas de generaciones más avanzadas es común encontrar, si no un plan formalizado, al menos acuerdos previos o conversaciones significativas que delinean un marco de acción en caso de eventualidades familiares o empresariales. Estas discusiones permiten identificar roles, establecer prioridades y minimizar riesgos asociados

a conflictos internos o a la falta de preparación. Aunque no todas logran documentar estos acuerdos, la falta de los mismos impide la planificación, la preparación, y puede truncar el crecimiento de la empresa.

También se determina que la ausencia de una asamblea diversa o el hecho de depender únicamente de una persona para la asesoría, especialmente si esta no es neutral o si no posee un conocimiento amplio del entorno empresarial, es una práctica poco recomendable.

Asimismo, cuando los socios fundadores asumen que sus hijos son los únicos que deben liderar la empresa, caen en un sesgo de visión. Este enfoque es limitado, ya que no considera que los hijos herederos puedan tener propósitos de vida distintos, que no necesariamente incluyan en sus planes la administración de la empresa. Ignorar este aspecto puede generar conflictos y limitar el desarrollo tanto personal como profesional de las nuevas generaciones.

Por otro lado, carecer de una adecuada asesoría legal y financiera también es una práctica desfavorable. Este tipo de asesoramiento es indispensable para tomar decisiones informadas y garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Además, no comprender que la empresa y la familia deben gestionarse como entidades interdependientes puede ser un error grave. Aunque tienen diferencias fundamentales, ambas deben estar alineadas, ya que una empresa familiar nace con el propósito de servir a la familia, pero su continuidad dependerá de su viabilidad como organización.

Para mantener sólida la empresa familiar, se debe operar bajo principios éticos definidos por la familia y tener una visión a largo plazo. En cambio, una perspectiva limitada o de corto plazo puede convertirse en un obstáculo significativo para el crecimiento y la estabilidad del negocio.

**Resultados del objetivo específico 3. Determinar**

**Pregunta 3. ¿Cuáles considera que son los aspectos más significativos a la hora de construir el plan de sucesión?**

acciones concretas que se podrían sugerir como prácticas aconsejables en el diseño de un plan de sucesión.	Respuesta
Empresa 1	Yo creo que uno también tiene que irse haciendo a un lado, pero soy consciente, y créeme que si por hoy me ponen a votar, yo diría es mejor que la familia no trabaje en la empresa, pero no me terminó de decidir porque, por otro lado, creo que el grado de dedicación como ese, ese doliente cuando active de verdad no lo tiene ningún administrador por más plata que usted le paga. Como te íbamos a arrancar de lo micro a lo macro, estamos arrancando internamente, por lo que es el protocolo, mi familia, pero el núcleo más cercano, es decir, mis hermanos, mi padre, mi madre, mis hijos, mis sobrinos, y una vez tengamos eso, yo creo que ya uno viendo de hecho el trabajo, así más pequeñito, ya no puede empezar a subir.
Empresa 2	Yo creo que sí es muy importante que los miembros de la familia empiecen a investigar y hablar un poco sobre el tema de protocolo, gobierno corporativo y sucesión, aunque no lo vayan a hacer, pero que entiendan que es un tema que está ahí. Puede que todavía no estén maduros para hacerlo, puede que no consideren que hay que hacer todavía el documento, pero que estén conscientes de que eso está ahí, es decir, que hay expertos, que hay ya mucha literatura, que hay buenas prácticas, que usted no se va a inventar el mundo, no tenga que inventarse el mundo, sino que hay de dónde pegarse. Entonces yo creo que un buen consejo es, aún si no están pensando todavía en escribir un documento o en traer a un experto, hablen de esto, lean de esto, instrúyanse, porque eso les va a dar herramientas para ir preparando y para entender un poco lo que viene.
Empresa 3	No tienen que afectar a la sociedad. Una de las cosas muy claras que queda y debe quedar siempre en cualquier estatuto de una sociedad familiar es que los hijos no pueden comprometer a la sociedad en nada, la sociedad no le da créditos de ningún tipo, porque muchos se escudan en eso para ir a tomar créditos.

Empresa 4	<p>Pero, entonces, los tengo que educar para ser miembros de junta, para manejar, para conseguir talento nuevo; los tengo que educar para auditar, los tengo que educar para participar en procesos de revisoría fiscal, los tengo que educar para una cosa totalmente distinta que operar el negocio, y eso sí lo puedo diseñar, ¿cierto? El diseño de esta organización es con externos a cargo; los miembros de la familia solo participan hasta la junta, tienen que prepararse de esta manera y solo tengan estas calificaciones pueden optar, ¿y quiénes pueden participar de la familia?, este, este, este y este, pero los que son de primer grado de consanguinidad, los otros no; entonces el yerno no puede venir a mandar, cosas como esas es gobernabilidad y sucesión de la gobernabilidad, ahí sí puedo diseñar.</p>
Empresa 5	<p>Lo veo yo dependiendo mucho del número de miembros de familia; como te digo, nosotros nos vemos muy poquitos para crear un plan de sucesión.</p>
Empresa 6	<p>Administración es otro tema muy bueno; no, no es otro tema, pero saben que es supremamente importante en un protocolo, en un gobierno corporativo, el mecanismo para tomar las decisiones y que determina las mayorías, más que cualquier cosa; eso último, porque cuando usted determina que la mayoría son, o sea, que las decisiones tienen que ser por unanimidad, desenterrando lo que sea.</p>
Empresa 7	<p>Sí, pero yo creo que es más, o sea, eso está también, primero desde la apertura de cada familia como tal de manera interna, y me refiero a que conversen entre ellos, que den los mismos gustos de los miembros de la familia; pues, a quién interesaría ser parte de la sucesión o hacerse cargo de la empresa o asumir algún cargo. Yo creo que eso es lo principal, porque muchos miembros, por su misma formación académica o sus mismos gustos, a lo mejor ni les interesa. Yo creo que eso pasa en todas las familias, entonces lo primero es tener esa conversación interna, porque a partir de ahí ya se van perfilando el plan y eso que nosotros literalmente hemos venido haciendo.</p>
Empresa 8	<p>No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.</p>

Empresa 9	No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.
Empresa 10	Exacto, entonces, es ahí que logramos el acuerdo, lo acordó, fue muy pragmático y le dije: listo, la propuesta a la abogada de la que partió desde la sucesión de mi papá, esos bienes más los que no tuvo en cuenta, por mala intención o fe, sino porque por unos temas contables no tenía cómo darse cuenta. Y como te decía, un ejemplo, dan 10000 millones, pues daba un poquito menos, pero es como por ahí, listo.
Empresa 11	No hacer las cosas tan orgánicas, pensar en que la empresa va a ser grande desde el principio y hacer las cosas. Y muy bien desde el principio, y que de pronto, si yo soy el fundador. En el caso de mi papá, dejar todo muy claro desde el principio y pensar en que algún día va a ser tan grande, no pensar tan chiquito, sino pensar en que es posible lograr una empresa grande. Y es mejor hacer las cosas muy bien y muy claras desde que inicie la empresa.

### Interpretación de la pregunta 3

**Empresa 1:** Para el buen funcionamiento de la empresa y no afectar la eficiencia de esta, se diría que es mejor que la familia no se involucre. Si bien un miembro con experiencia y capacitación puede llevar el mando de la organización, se considera que es mejor buscar externos que le den otra visión.

**Empresa 2:** Uno de los aspectos primordiales que no es buena práctica es no educarse al respecto, no dialogar en familia y esperar una crisis. Aunque la familia puede no estar lista, el no hablar al respecto o instruirse sobre el tema puede estar en detrimento del futuro de la organización.

**Empresa 3:** Es fundamental que se mantenga la independencia de la empresa de la familia; por eso debe haber claridad en el momento de crear los protocolos, ya que es de suma importancia que la sociedad familiar no comprometa a la empresa en ningún tipo de inversión personal. Desafortunadamente, muchos miembros consideran que al tener voz y voto accional pueden ir a invertir o sacar créditos a nombre de la empresa, comprometiendo a la misma y al resto de accionistas.

**Empresa 4:** Es fundamental entender a la hora de crear el plan de sucesión cómo se quiere que la familia participe, y de acuerdo con esto, se deben educar, ya sea para ser miembros, para gerenciar o para tener la revisoría fiscal. El diseño de la estructura de gobierno debe ser claro desde el comienzo y delinear dichos parámetros para que la familia tenga claridad sobre cómo va a participar en la empresa. El diseño de la gobernabilidad y las funciones de la familia son aspectos muy importantes a la hora de construir el plan.

**Empresa 5:** Se reitera que el tamaño de la familia es fundamental a la hora de crear el plan; entre más grande se vuelve, más urgente se hace crearlo.

**Empresa 6:** Es importante evitar los egos familiares y comenzar con un diálogo abierto sobre el plan que se quiere construir. Así mismo, se indica que es fundamental estructurar un tipo de democratización de la toma de decisiones que son fundamentales para la empresa. Estructurar un mecanismo para la toma de decisiones es fundamental para evitar conflictos adicionales en la familia.

**Empresa 7:** El diálogo con la familia es fundamental, ya que se deben considerar los intereses de cada uno para así determinar quién va a asumir el cargo. El primer paso es construir unos canales de comunicación muy sólidos con la familia.

**Empresa 8:** Es fundamental seguir al pie de la letra el acuerdo al que lleguen los accionistas, llevar una conducta como familia que sea acorde con los parámetros creados por la organización, que los herederos estén de acuerdo en mantener el legado y el *core* del negocio.

**Empresa 9:** Es fundamental tener una buena comunicación entre los miembros familiares. Sin duda alguna, la sucesión es un gran reto que se enfrenta, pero a la hora de construir el plan lo más importante es comunicarlo, dialogarlo en familia. Una conversación honesta puede prevenir muchos conflictos a futuro.

**Empresa 10:** Por un lado, es fundamental tener una asesoría legal, ante todo en una situación de conflicto. También es muy importante conocer los intereses del fundador de la empresa y su visión de fondo; esto ayudará a construir un plan de sucesión que vele por los intereses de todos los descendientes.

**Empresa 11:** Es muy importante que se dialogue sobre el gobierno corporativo y el plan de sucesión desde el comienzo. La empresa ha operado de forma orgánica y con resultados excepcionales, lo cual ha significado que se opera en el presente y no se tiene una visión a largo plazo. Un comentario del entrevistado es que se debe pensar en grande desde el comienzo y dialogar sobre el futuro empresarial desde que se empieza a operar.

### **Análisis de la pregunta 3**

En algunas de las empresas entrevistadas se evidencia una notable frustración relacionada con la gestión operativa de la organización y el involucramiento de la familia en su administración. Este sentimiento, según se ve en algunos casos, se deriva de la falta de claridad en los roles y responsabilidades dentro de la gestión empresarial. Un aspecto señalado por varios de los entrevistados es la necesidad de limitar la participación familiar en la construcción del plan de sucesión, recomendando, en cambio, la integración de una junta externa que pueda aportar objetividad y una perspectiva profesional al proceso.

Por otro lado, otros entrevistados enfatizan que lo más importante en la planificación de la sucesión es fomentar el respeto mutuo entre los miembros de la familia, establecer canales de diálogo abiertos y anticipar posibles conflictos. La previsión y el manejo proactivo de las diferencias internas son elementos fundamentales para garantizar una transición ordenada y exitosa.

Además, se destaca la relevancia de concebir la empresa como una entidad independiente de la familia, aunque vinculada a esta. Es crucial que todos los involucrados comprendan que los intereses personales no deben anteponerse a los objetivos y necesidades de la organización. Este entendimiento refuerza la integridad y la sostenibilidad del negocio, asegurando que las decisiones se tomen en función del bien común y no de agendas particulares.

Otro aspecto destacado es la importancia de educar a los miembros de la familia en la misión y la visión de la empresa. Si el objetivo es preservar el legado familiar, resulta imprescindible que todos los integrantes compartan una visión unificada sobre los objetivos a largo plazo de la organización. Esto requiere un alineamiento profundo y una comprensión compartida de los valores que guían la empresa.

Asimismo, se subraya la necesidad de establecer un protocolo que permita la democratización en la toma de decisiones. Este protocolo debe incluir procesos claros y transparentes para garantizar que las decisiones estratégicas fundamentales sean consensuadas y respeten los principios organizacionales.

De manera unánime, los entrevistados coinciden en que el diálogo constante y la confianza mutua son pilares esenciales para el éxito de la gestión familiar. Además, recalcan la importancia de contar con una junta externa, que no solo brinde una perspectiva objetiva, sino que también facilite el crecimiento empresarial y fomente el bienestar de la organización en su conjunto.

Construir un plan de sucesión sólido implica equilibrar los intereses familiares con los objetivos de la empresa, promoviendo la comunicación abierta, el respeto y el profesionalismo en cada etapa del proceso. Este enfoque no solo garantiza la continuidad del negocio, sino también la armonía y el legado familiar.

<p><b>Resultados para el objetivo específico 3. Determinar acciones concretas que se podrían sugerir como prácticas aconsejables en el diseño de un plan de sucesión.</b></p>	<p><b>Pregunta 4. ¿Cómo llegar a acuerdos que la mayoría de los propietarios apoyen?</b></p>
	<p><b>Respuesta</b></p>
<p>Empresa 1</p>	<p>Nos sentamos, somos cuatro primos hermanos y mi papá, y vengo, sé qué opina usted, ¿qué opina?</p>
<p>Empresa 2</p>	<p>Digamos, en conversaciones, un poco sugerencias ya del cómo, yo creo que es muy importante siempre arrancar por la pregunta para cada miembro de familia: qué es lo más importante para ti, a ti qué te interesa.</p>
<p>Empresa 3</p>	<p>Qué duro, esa parte es dura, pero allí se tienen que tomar en cuenta las cabezas que heredaron, ¿sí? Las cabezas principales que heredaron, no importa la rama de cada uno, puede haber veinte por allí, treinta por allá, diez por acá, pero tiene que ser uno, para evitar lo que pasó en el caso de familia de lo que hablábamos la vez pasada en la reunión: yo tengo veinte hijos, yo tengo cinco, entonces a mí me corresponde... Entonces, a usted no le toca nada, olvídense, no importa que tenga veinte, no importa que tenga cinco, es uno, es un cuerpo, nada más... No tienen que afectar a la sociedad. Una de las cosas muy claras que queda y debe quedar siempre en cualquier estatuto de una sociedad familiar es que los hijos no pueden comprometer a la sociedad en nada, la sociedad no le da créditos de ningún tipo, porque muchos se escudan en eso para ir a tomar créditos.</p>
<p>Empresa 4</p>	<p>No era lo que yo deseaba, terminé bloqueando la empresa, terminé maltratando a la familia. El tema familiar, el tema legal, el tema operativo y el tema práctico, combinarlos en una sola cosa, a través de unos deseos de perdurar en la empresa, de longevidad de mi negocio a través de un pacto, de un protocolo</p>

	de familia, normalmente termina siendo la decisión dictatorial y no el acuerdo de la familia, sino la decisión de un patrón, la decisión de un fundador, la decisión casi que de un señor feudal.
Empresa 5	En verdad, ya teníamos todo listo porque ya sabíamos que en cualquier momento él podía faltar. Entonces ya estaba listo todo y mi abuelo prácticamente no tenía bienes.
Empresa 6	La verdad es un tema en donde también debe existir un mecanismo de toma de decisiones que democratice las decisiones que son trascendentales en la compañía. Eso en un gobierno corporativo es fundamental para que haya equilibrio de poder, y no hay equilibrio de poder.
Empresa 7	Finalmente, hasta el momento ha funcionado, yo creo que ha funcionado en Punto Caliente y en otras dos empresas, porque la verdad es muy arriesgado, pero son dos socios mayoritarios y de ahí salen las dos familias y entre ellos dos siempre decían es arriesgado, porque no hay un tercero que dirima cuando hay alguna inconsistencia o hay alguna fricción. Entre ellos siempre se la han llevado muy bien, y cuando algo no le parece a la otra persona, simplemente encuentran un punto en común y sacan las cosas adelante, pero yo creo que es algo que las empresas no deberían tener; debe haber un punto imparcial y no, no relacionado a ellos.
Empresa 8	No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.
Empresa 9	No hay <i>verbatim</i> para esta empresa, pero sí comentarios al respecto de acuerdo a la entrevista completada.
Empresa 10	O sea, ese fue el argumento que utilicé para subirme el porcentaje en la sociedad que quiero, pero seguir en las otras, y a mí no me interesa tener en el ochenta o el noventa, no, a mí me interesa el cincuenta más uno; listo, sí, simplemente representación legal, le dije a mi mamá.

Empresa 11

No hay *verbatim* respecto a esta pregunta.

#### Interpretación de la pregunta 4

**Empresa 1:** Como grupo familiar, decidieron abordar su futuro como empresa a través del diálogo abierto. Se establece que se debe comenzar permitiendo que la familia hable y exprese sus intereses de forma abierta.

**Empresa 2:** Es fundamental que la familia parta de la escucha y la construcción de confianza para llegar a un acuerdo. Además, entender a cada miembro desde su individualidad y su objetivo de vida también permite respetar los intereses de cada integrante, y este es un primer paso para llegar a acuerdos. No deberían involucrarse intereses personales para así construir sobre el devenir de la empresa. Es por eso por lo que el respeto es fundamental en este tipo de situaciones.

**Empresa 3:** Se debe determinar quiénes son los familiares directos dueños de la empresa familiar, ya que familiares con grados de vinculación más lejanos o circunstanciales pueden reclamar derechos y afectar así el buen funcionamiento de la empresa. Estos estatutos de la sociedad deben organizarse con las cabezas base de la familia, ya sea fundadores de la empresa o dueños directamente.

**Empresa 4:** Sería ideal poder llegar a acuerdos, pero es muy difícil ver un protocolo de familia en el que todos los miembros estén de acuerdo ciento por ciento. En la mayoría de los casos el dueño fundador termina siendo quien decide de forma dictatorial el proceder de la empresa, y en muchas ocasiones esta es la mejor ruta para llegar a la toma de decisiones.

**Empresa 5:** Muchas empresas familiares prefieren una opción dictatorial, para que uno de los miembros fundadores decida por los hijos para evitar problemas a futuro. En este caso, los hijos aceptan la decisión del miembro fundador y de esta forma se llega al acuerdo.

**Empresa 6:** Se expresa la importancia de crear un mecanismo que le permita a la familia tomar decisiones en conjunto, de tal manera que se logre un equilibrio en el poder y no se generen asperezas. Este es un tema complejo, sobre todo cuando la empresa familiar está conformada no solo por la familia nuclear, sino por más miembros.

**Empresa 7:** Es fundamental tener a un tercero que dirima los desacuerdos. Es complejo si se tienen dos socios con el mismo porcentaje de participación y no existe un tercero que emita un juicio imparcial.

**Empresa 8:** Todo se basa en la construcción de confianza entre la familia y transmitirles a las futuras generaciones que deben regirse bajo las mismas prácticas éticas y conductuales establecidas por el acuerdo de accionistas. Es fundamental transmitir el legado familiar que se basa en la unión y el respeto de cada uno de los herederos. Así mismo, se debe concebir la empresa con una visión hacia el futuro para que la tradición familiar siga manteniendo su función en la organización.

**Empresa 9:** El relacionamiento familiar y entender que la familia es primero y luego la empresa es fundamental. Ante todo, debe crearse un protocolo de comunicación abierto para que los miembros puedan expresarse y se comprendan las diferencias.

**Empresa 10:** Los porcentajes de la sociedad deben reflejar equidad. No partir de la división porcentual de los intereses de forma transparente se puede prestar para la generación de problemas profundos y con un impacto más significativo tanto a nivel familiar como empresarial.

**Empresa 11:** Es fundamental que se establezcan canales de comunicación permanentes en la organización y que se dialogue mucho en familia.

#### **Análisis de la pregunta 4**

Para alcanzar acuerdos dentro de un grupo familiar, el diálogo se establece como el primer y más esencial elemento. Este constituye el punto de partida para lograr consensos y debe llevarse a cabo de manera abierta y transparente. Una conversación inicial en este formato no solo facilita la comunicación, sino que también permite la construcción de confianza, un factor indispensable cuando es necesario realizar concesiones que impacten directamente en la organización empresarial.

En muchos casos, las familias encuentran útil basarse en los ideales y valores de los miembros fundadores, utilizando su visión como una guía para orientar las decisiones y los acuerdos. Este enfoque no solo honra el legado de quienes iniciaron la empresa, sino que también provee una directriz sólida que ayuda a mantener la coherencia en los objetivos empresariales.

Sin embargo, es importante aceptar que no siempre los miembros estarán de acuerdo con las decisiones tomadas. Por ello, se vuelve imprescindible implementar un sistema de democratización que asegure la participación equitativa de los integrantes familiares en los procesos de decisión. Este sistema debe estar diseñado para facilitar la alineación de intereses individuales con los objetivos colectivos, priorizando siempre el beneficio y la sostenibilidad de la empresa.

En este contexto, el diálogo, la comunicación abierta y la construcción de confianza cobran aún mayor relevancia. La escucha activa y la deliberación intrafamiliar no solo fortalecen las relaciones personales, sino que también contribuyen al desarrollo de estrategias empresariales más sólidas y consensuadas. Estas dinámicas internas permiten abordar temas delicados con respeto y empatía, minimizando el riesgo de conflictos prolongados.

Además, la intervención de asesores externos puede desempeñar un papel crucial en este proceso. Contar con un tercero objetivo facilita la canalización de diferencias, aporta una visión ponderada y ayuda a encontrar soluciones equilibradas en situaciones de desacuerdo. Este tipo de apoyo externo no solo alivia tensiones, sino que también enriquece la toma de decisiones al incorporar perspectivas profesionales y desinteresadas.

En conclusión, alcanzar acuerdos en un grupo familiar requiere un enfoque basado en el diálogo, la confianza y la comunicación constante. Mediante la escucha activa, la adopción de sistemas de participación democrática y el apoyo de asesores externos, las familias empresarias pueden superar desafíos, fortalecer sus relaciones y garantizar la continuidad y el éxito de la organización.

## **Conclusiones**

Con este trabajo se logró acopiar las prácticas exitosas en la construcción de planes de sucesión para las empresas familiares en Colombia. La investigación se desarrolló a partir de la información obtenida mediante entrevistas realizadas a once empresas familiares colombianas. Como resultado, se elaboró un documento que proporciona insumos para que las empresas formalicen su propio plan de sucesión.

**Conclusiones para los objetivos 1 y 2: Indagar sobre los motivos que hicieron posible la incursión en prácticas de sucesión. Sondear las expectativas que se tuvieron o los motivos que incentivaron a la empresa para establecer un plan de sucesión.**

A través de este estudio cualitativo se recibieron distintas perspectivas de once empresas que están en transición de la primera a la segunda generación y de la segunda a la tercera.

Las razones más frecuentes por las cuales las empresas familiares deciden implementar o dialogar sobre un plan de sucesión y un protocolo de familia se deben a que estas se ven inmersas en circunstancias coyunturales o eventos inesperados. Dichas situaciones suelen servir como catalizadoras para que los miembros de la familia inicien un diálogo sobre el futuro de la empresa, impactando en muchos casos la estabilidad de la misma. Esta decisión, por ende, se toma de forma forzada e inesperada. La disposición de diseñar el protocolo en estas situaciones genera problemas de liderazgo y posiblemente desencadene una reorganización de la empresa, en momentos en los que quizás no sea acertado, afectando la continuidad y la ejecución de la visión estratégica, la cual debe buscar el crecimiento y la sostenibilidad.

Por otro lado, hay empresas que comienzan con una estructura y una operación marcadamente empíricas, lo que refleja una visión a corto plazo que no contempla la planificación a futuro. Esto provoca que temas esenciales, como la elaboración de un protocolo familiar, se releguen a un segundo plano y solo se aborden de manera fragmentada o cuando surge una necesidad inmediata. En muchos casos las empresas familiares operan bajo una estructura de gobernanza tácita a cargo de uno de los miembros de la familia (por lo general, el miembro fundador). Esto puede ayudar en la toma de decisiones siempre y cuando este miembro tenga el liderazgo, pero en su ausencia puede generar grandes desafíos.

Las empresas entrevistadas ven la importancia y el valor de contar con un plan de sucesión formal, y la receptividad hacia la creación de este instrumento es mayor y más positiva en las empresas maduras. En general, las empresas entre la primera y la segunda generación señalaron que abordar este tema resulta particularmente difícil, ya sea por las dinámicas emocionales que involucra o por la tendencia a priorizar asuntos operativos sobre cuestiones estratégicas de largo plazo. También se expresa que la falta de conocimiento sobre cómo desarrollar un plan de sucesión estructurado y efectivo se vuelve un reto para la empresa familiar.

Se puede concluir que la creación de un plan de sucesión en empresas familiares está influenciada por diversos factores, como el nivel de madurez empresarial, la etapa generacional y las dinámicas familiares. Mientras que las empresas maduras tienden a reconocer los beneficios de este tipo de planificación, las más jóvenes o en transición suelen enfrentar barreras importantes. Superar estas barreras implica fomentar el diálogo, adquirir conocimiento sobre el tema y, sobre todo, alinear los intereses familiares y empresariales en una visión conjunta que asegure la estabilidad y el crecimiento a largo plazo.

Este desafío refleja la necesidad de promover una cultura empresarial en la que se valore y facilite la planificación sucesorial como un elemento esencial para la sostenibilidad y el éxito intergeneracional de las empresas familiares, y donde los desafíos que surjan sean abordados para evitar futuras tensiones. El silencio familiar puede impactar de forma significativa, ya que va en contra de la construcción de una empresa sólida y con una continuidad en el negocio.

Para algunas familias empresarias, el tema de su plan de sucesión es un elemento complejo y emocionalmente sensible. La relación entre la familia y la empresa, aunque estas estén estrechamente entrelazadas, suele ser evitada en las discusiones, lo que dificulta la identificación de objetivos comunes. Es por eso por lo que la construcción de confianza, teniendo en cuenta que “es el cimiento de cualquier relación humana y, por lo tanto, también es esencial en el entorno empresarial” (Vivar, 2023), es también “la predisposición a colaborar y actuar de manera significativa con las otras personas” (Vivar, 2023).

Es importante entender que la empresa familiar es fundamental para la economía de cada país, pero debido a su naturaleza debe enfrentar múltiples desafíos que pueden impactar su estabilidad. Sobre todo, se destacan los conflictos de interés entre los miembros de la familia, derivados de sus diferentes deseos y expectativas respecto a su participación en la empresa. La naturaleza de las relaciones familiares, a menudo cargadas de emotividad, puede interferir en la toma de decisiones estratégicas. Es importante entender que los miembros de la empresa familiar tienen un gran apego emocional por la empresa, porque en la gran mayoría de las ocasiones es parte de la historia de la familia. Es por eso por lo que, cuando un miembro de la familia prioriza sus propios intereses por encima de los de la empresa, se genera un desequilibrio que afecta negativamente tanto al gobierno corporativo como al plan de sucesión.

Esto es especialmente problemático en organizaciones menos maduras, donde estas dinámicas no se han gestionado adecuadamente. Se evidencia que las empresas con mayor madurez y que ya se encuentran mínimo en su segunda generación suelen tener incorporado o dialogado un plan de sucesión; incluso esto es un componente esencial de su modelo de gestión. Para la empresa madura, tener un plan de sucesión bien diseñado no solo ayuda a garantizar la continuidad del negocio, sino que contribuye a la construcción de sociedad y familia.

Se reitera en varias ocasiones cómo la comunicación y la confianza son elementos fundamentales a la hora de establecer un protocolo de familia. Estos dos componentes aparecen como esenciales, ya que permiten abordar temas complejos y delicados de manera abierta, reduciendo tensiones y promoviendo acuerdos sostenibles. Las empresas coinciden en que el componente emotivo, característico de las dinámicas familiares, puede influir significativamente tanto en el funcionamiento interno de la organización como en la toma de decisiones estratégicas.

Para manejar de forma más imparcial la emotividad se concluye que la búsqueda de una asesoría externa es fundamental. La intervención de consultores especializados o facilitadores independientes aporta objetividad y transparencia al proceso de planificación. Estos, al estar desvinculados emocionalmente de la familia y del negocio, pueden mediar en las discusiones, ayudando a identificar puntos de conflicto y proponiendo soluciones equilibradas. Su presencia no solo refuerza la legitimidad de los acuerdos alcanzados, sino que también fomenta la confianza entre los miembros de la familia, ya que todos perciben el proceso como justo y neutral.

Otro aspecto decisivo para garantizar un buen protocolo es la formación de una junta directiva independiente. Este órgano, compuesto por miembros externos con experiencia en gestión y gobierno corporativo, desempeña un papel fundamental en la sostenibilidad de los acuerdos alcanzados. Su función principal es supervisar la implementación de los compromisos establecidos

en el protocolo, asegurando que se mantenga el equilibrio entre los intereses familiares y los objetivos empresariales. Además, una junta independiente aporta una visión alineada con los objetivos de la organización empresarial que trasciende las emociones familiares, lo que fortalece la toma de decisiones y fomenta la continuidad del negocio.

Es fundamental destacar que el objetivo del protocolo familiar no debe limitarse a formalizar acuerdos o establecer un marco jurídico a expensas de la familia o del futuro de la empresa. Por el contrario, debe concebirse como un documento dinámico y adaptable, capaz de evolucionar junto con la empresa y la familia. La flexibilidad es clave para evitar que el protocolo se transforme en una carga para las generaciones futuras o en un obstáculo para la innovación y el crecimiento empresarial.

Un buen protocolo debe servir como una guía clara para la resolución de conflictos, la gestión del liderazgo y la transición generacional, siempre alineándose con los valores y la visión compartida por la familia y la empresa. Asimismo, es importante que la familia comprenda que ningún protocolo será completamente exhaustivo o que va a llevar a cabalidad los intereses de todos los miembros familiares; pueden surgir diferencias, pero estas deben gestionarse de manera democrática y constructiva.

Cabe señalar que muchas empresas recurren al asesoramiento de forma tardía. Sin embargo, aquellas que desde el principio se proyectan con una visión a largo plazo suelen destacarse por una mejor planificación y una comunicación más sólida dentro de la familia. Este enfoque proactivo permite manejar de manera equilibrada los bienes emocionales, fortaleciendo las relaciones familiares en el contexto empresarial.

**Conclusiones para el objetivo 3: Determinar acciones concretas que se podrían sugerir como prácticas aconsejables en el diseño de un plan de sucesión.**

Se concluye que en la mayoría de los casos las empresas que se encuentran en su primera generación no tienen un plan de sucesión, ya que generalmente las empresas surgen de forma empírica y no tienden a formalizar sus protocolos. La gestión del negocio suele ser más intuitiva, centrada en la operación diaria y con un enfoque orientado hacia la resolución inmediata de problemas, sin considerar la importancia de planificar para el futuro. A medida que la empresa va madurando y va afrontando un cambio generacional o una crisis, se vuelve una necesidad dialogar sobre el plan de sucesión para garantizar la continuidad de la organización. Esto lleva a la implementación de protocolos o, al menos, a mantener conversaciones más formales sobre la sucesión.

En contraste, en las empresas de segunda y tercera generación es más común encontrar un plan estructurado en caso de eventualidades familiares. Cuando la empresa se encuentra en la segunda generación se vuelve evidente la necesidad de abordar temas relacionados con la sostenibilidad y la continuidad del negocio. La experiencia acumulada a lo largo del tiempo, sumada a la complejidad que surge con la participación de nuevos miembros de la familia, genera un cambio en la dinámica organizacional. Aunque muchas empresas no cuentan con un documento formalizado, la mayoría ha sostenido diálogos que les permiten ir delineando un plan de acción, y este diálogo es una práctica muy aconsejable, pues aunque la familia no se encuentre lista para protocolizar un documento, una conversación abierta sobre el futuro de la empresa es un buen comienzo para construir confianza y dar un primer paso hacia la formalización del plan de sucesión.

También se determina que la ausencia de una asamblea diversa o el hecho de depender únicamente de una persona para la asesoría, especialmente si esta no es neutral o si no posee un conocimiento amplio del entorno empresarial, es una práctica poco recomendable. Por otro lado, hay que evitar que el socio fundador o los fundadores tengan como expectativa que solo sus hijos o familiares puedan liderar a la empresa, pues esto los puede hacer caer en un sesgo de visión y afectar el futuro de la organización empresarial. Este enfoque es limitado, ya que no considera que los hijos herederos puedan tener propósitos de vida distintos, que no incluyan necesariamente la administración de la empresa. Ignorar este aspecto puede generar conflictos y limitar el desarrollo tanto personal como profesional de las nuevas generaciones, ya que esto puede generar frustración para los sucesores e impactar la operatividad de la organización y su administración. Por eso es muy importante tener claridad sobre los roles de cada miembro familiar respecto a la empresa y sus responsabilidades con la gestión empresarial.

Por otro lado, carecer de una adecuada asesoría legal y financiera también es desfavorable. Este tipo de asesoramiento es fundamental para tomar decisiones informadas y garantizar la sostenibilidad del negocio a largo plazo. Además, no comprender que la empresa y la familia deben gestionarse como entidades interdependientes puede ser un error grave. Aunque tienen diferencias fundamentales, ambas deben estar alineadas, ya que una empresa familiar nace con el propósito de servir a la familia, pero su continuidad dependerá de su viabilidad como organización.

Para mantener sólida la empresa familiar, se debe operar bajo principios éticos definidos. La familia debe establecer canales de diálogo abiertos y anticipar posibles conflictos. La previsión y el manejo proactivo de las diferencias internas son elementos fundamentales para garantizar una transición ordenada y exitosa.

Además, se destaca la relevancia de concebir la empresa como una entidad independiente de la familia, aunque vinculada a esta. Es crucial que todos los involucrados comprendan que los intereses personales no deben anteponerse a los objetivos y necesidades de la organización. Este entendimiento refuerza la integridad y la sostenibilidad del negocio, asegurando que las decisiones se tomen en función del bien común y no de agendas particulares.

Otro aspecto destacado es la importancia de educar a los miembros de la familia en la misión y la visión de la empresa. Si el objetivo es preservar el legado familiar, resulta imprescindible que todos los integrantes compartan una visión unificada sobre los objetivos a largo plazo de la organización. Esto requiere un alineamiento profundo y una comprensión compartida de los valores que guían a la empresa.

Construir un plan de sucesión sólido requiere equilibrar los intereses familiares con los objetivos empresariales, promoviendo una comunicación abierta, el respeto mutuo y el profesionalismo en cada etapa del proceso. Este enfoque no solo asegura la continuidad del negocio, sino que también preserva la armonía y el legado familiar.

El diálogo se erige como el pilar fundamental para alcanzar acuerdos dentro de un grupo familiar. Constituye el punto de partida para lograr consensos y debe desarrollarse de manera abierta, transparente y respetuosa. Una conversación inicial bajo estas condiciones no solo facilita la comunicación, sino que también fomenta la construcción de confianza, un elemento esencial para lograr concesiones que pueden tener un impacto directo en la organización empresarial.

Es crucial reconocer que no siempre se alcanzará la unanimidad entre los miembros. Por ello, resulta indispensable implementar un sistema de democratización que garantice una participación equitativa en los procesos de toma de decisiones. Este sistema debe estar diseñado para alinear los

intereses individuales con los objetivos colectivos, priorizando siempre el bienestar y la sostenibilidad de la empresa.

La intervención de asesores externos puede ser un recurso valioso en este proceso. Un tercero con una opinión objetiva puede facilitar la resolución de diferencias, aportar una perspectiva imparcial y proponer soluciones equilibradas ante posibles desacuerdos. Este tipo de apoyo no solo reduce las tensiones, sino que también enriquece las decisiones al incluir puntos de vista profesionales y desinteresados.

En conclusión, alcanzar acuerdos dentro de una familia empresaria requiere un enfoque basado en el diálogo constante, la confianza mutua y la participación democrática. Al integrar estos elementos y apoyarse en asesores externos, las familias pueden superar desafíos a la hora de construir su plan de sucesión y protocolo de familia, para así garantizar la continuidad y el éxito de su organización.

A continuación, se presentan algunas prácticas a considerar al iniciar el diseño de un protocolo familiar y un plan de sucesión. Estas herramientas tienen como propósito ofrecer a la empresa familiar una guía efectiva para prevenir conflictos de intereses y fomentar el crecimiento sostenible a lo largo de varias generaciones.

### **Conclusión general**

Esta investigación tenía como objetivo acopiar prácticas exitosas en la construcción de planes de sucesión en empresas familiares para aportar insumos para la ulterior discusión conducente a la construcción de planes formales de sucesión. Y, por ende, se construyeron dieciséis guías básicas para la construcción de un plan que les permita a las empresas familiares comenzar a dialogar para erigir así un plan de sucesión óptimo.

## **Prácticas aconsejables para la gestión de empresas familiares**

### **1. Visión a largo plazo**

Concebir la empresa desde su origen con una perspectiva a largo plazo, definiendo una misión y una visión alineadas no solo con los intereses financieros, sino también con los valores y los objetivos familiares.

### **2. Protocolo y sucesión en momentos de estabilidad**

No diseñar un protocolo o un plan de sucesión durante momentos de crisis; estos deben planificarse en circunstancias de calma y previsión.

### **3. Educación empresarial y familiar**

Considerar a la empresa como un vehículo generador de valor desde una perspectiva macro. Educar a las generaciones futuras sobre los conceptos de misión, visión y responsabilidad tanto empresarial como familiar. Evitar sucesores que dependan exclusivamente de los dividendos o utilicen la empresa en pro de intereses individuales. Esto asegurará una conducta familiar alineada con los objetivos corporativos.

### **4. Toma de decisiones democráticas**

Implementar un sistema de decisiones inclusivo, aceptado por todos los miembros de la familia. Desarrollar un protocolo de comunicación transparente para fomentar la conversación y minimizar los conflictos.

### **5. Equilibrio de poder**

Asegurar un balance justo en el poder dentro de la familia, evitando concentraciones que puedan generar tensiones.

## **6. Construcción de confianza**

Cultivar relaciones basadas en la confianza, fortaleciendo los lazos familiares y evitando suposiciones sobre los intereses individuales de cada miembro.

## **7. Asesoría externa**

Invitar a terceros especializados y neutrales para aportar una visión objetiva. Tener una visión amplia y de escucha para aceptar opiniones distintas.

## **8. Racionalidad en la toma de decisiones**

Evitar que las emociones prevalezcan en las decisiones gerenciales o familiares que son estratégicas para la empresa.

## **9. Prioridad familiar**

Reconocer que primero se es familia y luego empresa; por ende, entender que ambas evolucionan a ritmos distintos, lo que requiere claridad en los objetivos corporativos para no confundirlos con intereses familiares.

## **10. Diálogo sobre el gobierno corporativo**

Abordar el tema del gobierno corporativo y la sucesión desde etapas tempranas, incluso si la familia aún no está lista para formalizar el proceso.

## **11. Junta directiva interdisciplinaria**

A medida que la empresa crezca, incorporar una junta directiva interdisciplinaria y una asamblea de accionistas con reglamentos claros, siempre orientadas hacia el futuro.

## **12. Protocolo claro y flexible**

Diseñar un protocolo claro, sin ambigüedades, que no se convierta en una limitación para el crecimiento de la empresa.

### **13. Protocolo integral**

Definir protocolos legales, patrimoniales y económicos para abordar los diversos escenarios que puedan impactar la organización.

### **14. Ejecutabilidad del protocolo**

Asegurarse de que el protocolo sea ejecutable y, si se busca mayor protección, que no comprometa el crecimiento de la empresa.

### **15. Protocolo personalizado**

Reconocer que cada protocolo debe ser único y reflejar la idiosincrasia de la familia fundadora.

### **16. Enfoque en el crecimiento**

Diseñar siempre el protocolo teniendo como objetivo principal el crecimiento sostenible de la empresa.

## Referencias

- Aguilar, V. G. y Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación Administrativa*, 49(125).
- Alamri, W. A. (2019). Effectiveness of qualitative research methods: Interviews and diaries. *International Journal of English and Cultural Studies*, 2(1).
- Asaf *et al.* (28 de noviembre de 2023). The secrets of outperforming family-owned businesses: How they create value and how you can become one. *McKinsey & Company*.  
<https://www.mckinsey.com/industries/private-capital/our-insights/the-secrets-of-outperforming-family-owned-businesses-how-they-create-value-and-how-you-can-become-one>.
- Bedoya, A. (2022). *Huellas del comercio. Redes antioqueñas en el siglo XIX*. Editorial Eafit.
- Bertrand, M. y Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.
- Busetto, L., Wick, W. y Gumbinger, C. (2020). How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2(1). <https://doi.org/10.1186/s42466-020-00059-z>.
- Colli, A. (2003). *The history of the family business, 1850-2000*. Cambridge University Press.
- Danco, L. (1975). *Beyond survival: A business owner's guide for success*. Reston Publishing.
- Dyer Jr., W. G. y Dyer, W. J. (2009). Putting the family into family business research. *Family Business Review*, 22(3), 216-219.

- Gaitán, A. y Castro, J. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Superintendencia de Sociedades.
- Gaitán, A. et al. (2013). *Empresas colombianas perdurables. Casos de éxito*. Superintendencia de Sociedades.
- Gonçalves do Espirito Santo, J. (2023). Concepto de empresa familiar. *Revista E-mercatoria*, 22(2), 85-119.
- González, C. J. (2021). *Sucesión generacional planificada (SGP). Una aproximación cualitativa a la SGP en pequeñas empresas familiares de servicios automotrices en Ciudad Juárez, Chihuahua*. Innovar.
- Guzmán, A. (2020). *Protocolos de familia: Su relevancia como mecanismo de gobierno familiar y empresarial*. Colegio de Estudios Superiores de Administración, CESA.
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Orejuela, J. (2023). *Tu tesis sin angustia: manual para pasar del problema de investigación al análisis de datos bajo una lógica matricial y las metodologías ágiles*. Editorial Nuevos Mundos.
- Pérez, P. F. y Lluch, A. (Eds.). (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo*. Fundación BBVA.
- Román, R. (2009). *Una perspectiva heterodoxa sugerida para el estudio de las empresas familiares en Colombia*. L'Universite Paris 13.

Siebels, J. F. y zu Knyphausen-Aufseß, D. (2012). A review of theory in family business research: The implications for corporate governance. *International Journal of Management Reviews*, 14(3), 280-304.

Superintendencia de Sociedades (Supersociedades). (2024). Super tips para los administradores de sociedades de familia. *Supersociedades*.

<https://www.supersociedades.gov.co/documents/20122/1229081/Infografia-Supertips-07-03-2022.pdf/5e298d01-7362-47f4-42b2-f450691122df?t=1676394069965>.

Vivar, M. J. (2023). ¿Confianza o desconfianza? Elige tu cultura organizacional. *Anel Liderazgo Participativo*. <https://liderazgoparticipativo.anel.es/blog/confianza-o-desconfianza-elige-tu-cultura-organizacional/>.

## Anexos

### Consentimiento informado diligenciado por las empresas entrevistadas

<p><b>Formato de Consentimiento Informado</b> Medellín, <u>Enero</u> 2025</p> <p>Apreciado <u>[nombres y apellidos del participante]</u></p> <p>Ilsee Andrea Cely Rodríguez es estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad EAFIT. Como parte del plan de estudios, estamos desarrollando un proyecto de investigación titulado "Prácticas aconsejables para la construcción de un plan de sucesión familiar exitoso". Queremos invitarla(o) a participar en este proyecto, que busca: aportar a la discusión sobre cuales podrían ser los parámetros recomendables para que las empresas familiares en Colombia puedan desarrollar un plan de sucesión exitoso. A través de este estudio, se busca aportar a la conversación sobre las posibles causas que motivan a una empresa familiar a incorporar un plan de sucesión dentro de sus protocolos. Este proyecto fue avalado por el Comité de Ética de la Universidad y tiene una finalidad académica; no tiene una finalidad comercial.</p> <p>Si usted acepta participar, le pediremos que por favor nos permita: Enviarle cuestionario para su diligenciamiento, entrevistarle, grabar y transcribir la entrevista, tomar fotografías. El cuestionario le tomará máximo 30 minutos resolverlo y la entrevista tendrá una duración máxima de 1 hora y le haremos preguntas sobre las motivaciones que tiene en el trabajo.</p> <p>Su participación en esta investigación no tiene ninguna recompensa material o económica y usted es libre de no participar o de retirarse cuando lo desee.</p> <p>Sus opiniones y aportes a esta investigación se usarán exclusivamente para este proyecto y se archivarán de manera segura. Si usted lo desea, podemos hacerle llegar copia de la transcripción de la entrevista para que usted pueda revisarla y corregirla si lo considera necesario. Si usted lo prefiere, su nombre no aparecerá en el trabajo de grado. El trabajo de grado quedará a disposición del público en la biblioteca de la Universidad.</p> <p>Le agradecemos que nos haya permitido explicarle este proyecto. Si lo desea puede contactarnos los siguientes correos electrónicos: <a href="mailto:lacely@eafit.edu.co">lacely@eafit.edu.co</a></p> <p>Gracias,</p> <p><u>Ilsee Andrea Cely Rodríguez</u></p>	<p>Si está de acuerdo en participar en este proyecto por favor escriba SI o NO con su puño y letra en cada una de las casillas y escriba su nombre y datos de contacto</p> <p><input type="checkbox"/> Acepto participar de manera libre y voluntaria en este proyecto y entiendo que no recibiré recompensa material o económica y que puedo retirarme cuando lo desee</p> <p><input type="checkbox"/> Autorizo a que el trabajo de grado / las publicaciones derivadas de esta investigación incluyan fotografías del grupo focal en las que yo aparezco</p> <p><input type="checkbox"/> Autorizo a que grabe la entrevista y tome apuntes durante la misma</p> <p><input type="checkbox"/> Solicito que me haga llegar copia de la transcripción de mi entrevista</p> <p><input type="checkbox"/> Solicito que no revele mi nombre y si mis opiniones son citadas solicito que se haga de manera anónima</p> <p><input type="checkbox"/> Autorizo que mi nombre aparezca en el trabajo de grado o las publicaciones resultantes para mencionar que participé en esta investigación o cuando mis opiniones sean citadas</p> <p>_____ Nombre de participante Cédula de ciudadanía del participante: Fecha: Correo electrónico: Teléfono:</p> <p>***Fuente: Centro Interdisciplinario de Estudios sobre Desarrollo – CIDER de la Universidad de los Andes</p>
--	---