

2010-06-01

## Tendencias locales en la planificación de relevos generacionales en empresas familiares

Johann Enrique Gómez

*Universidad Externado de Colombia, johann.gomez@uexternado.edu.co*

Diego Manuel Parra

*Universidad Externado de Colombia, diego.parra@uexternado.edu.co*

José Vargas Caicedo

*Universidad Externado de Colombia, jose.vargas@uexternado.edu.co*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Gómez, Johann Enrique; Parra, Diego Manuel; and Vargas Caicedo, José (2010) "Tendencias locales en la planificación de relevos generacionales en empresas familiares," *Gestión y Sociedad*: No. 1 , Article 2.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Tendencias locales en la planificación de relevos generacionales en empresas familiares

Johann Enrique Gómez\*  
Diego Manuel Parra\*\*  
José Vargas Caicedo\*\*\*

**Recibido:** 4 de octubre de 2009 – **Aprobado:** 18 de noviembre de 2009

## Resumen

En desarrollo del proyecto de investigación que nos ocupa, el grupo de investigación de empresas de familia detectó la conveniencia de explorar y validar, inicialmente, la relevancia de los procesos de *planificación de relevo generacional* en las empresas familiares, como factor de singular pertinencia para la estabilidad en el gobierno corporativo y la perdurabilidad de las empresas de familia. Asimismo, resulta importante mencionar que esta exploración de los procesos de relevo generacional constituye un paso fundamental para la investigación relacionada con el impacto de los protocolos de familia en el gobierno corporativo de las empresas de perfil familiar, puesto que estos primeros hallazgos expuestos sobre relevo generacional, aportan evidencia sobre tendencias en el manejo de las empresas de familia,

---

\* Economista Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Magíster en Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia. Docente Investigador y Consultor en el Campo de Empresas Familiares de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Correo electrónico: johann.gomez@uexternado.edu.co

\*\* Administrador de Empresas Centro de Estudios Superiores de Administración (CESA). Máster en Dirección de Empresas Familiares Universidad de Barcelona. EAE Business School Barcelona. Docente Investigador y Consultor en el Campo de Empresas Familiares y de Gobierno Corporativo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Correo electrónico: diego.parra@uexternado.edu.co

\*\*\* Economista Universidad de los Andes. Especializado en Administración de Empresas Fundación Getulio Vargas de Sao Paulo Brasil, Candidato a Doctorado en Derecho Universidad Externado de Colombia, Docente Investigador y Consultor en el Campo de Empresas Familiares y de Gobierno Corporativo de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia. Correo electrónico: jose.vargas@uexternado.edu.co

organizaciones que suelen estar caracterizadas por altos niveles de informalidad en sus procesos de administración y gobierno.

**Palabras clave:** empresa de familia, relevo generacional, sucesión, gobierno corporativo, perdurabilidad, planificación.

### **Abstract**

To develop the research project at hand the research group of family businesses found initially the suitability to explore and validate the relevance the processes of *generational change planning* in family firms as a factor of peculiar relevance to the stability in corporate governance and sustainability of these organizations. Also it is important to mention that examination of these processes of generation change is a fundamental step for researches related to the impact of the protocols family in the corporate governance of family businesses profile since these early findings on generational replacement provide evidence about trends on management of family firms whose organizations are often characterized by high informality levels into their management and governance processes.

**Keywords:** family business, generation change, succession, corporate governance, sustainability, planning.

## **Introducción**

La *sucesión* en la gestión de la empresa familiar en la actualidad constituye uno de los asuntos que mayor atención está reclamando dentro del estudio de los factores de éxito y de fracaso de las empresas de familia en el mundo. Este hecho se destaca más adelante en el capítulo relativo al marco teórico de esta investigación. Los investigadores Guinjoan y Llauredó (2000) sostienen que

[...] planificar la sucesión añade posibilidades de supervivencia a la empresa familiar, en la medida en que un Plan de Sucesión, es un ejercicio de anticipación a unos acontecimientos personales, familiares y empresariales futuros,

con el objeto de influir sobre los mismos, y de conformarlos de acuerdo con unos intereses determinados.

Estos mismos autores destacan dos factores claves para el éxito en la transmisión de mando en las empresas de familia, a saber: (1) que quien ceda el control en la gestión de la empresa, sea consciente de la necesidad de preparar la transmisión con mucha anticipación, y (2) que el cesionario esté bien informado de la estructura de la empresa. Lo anterior, además ante la realidad que universalmente se reconozcan los grandes retos en los procesos de transición generacional en las empresas familiares. Así, de 100 empresas familiares que se fundan, apenas 30 logran sobrevivir al relevo entre la

primera y segunda generación, ya que asimismo únicamente 13 empresas familiares logran ser controladas por los nietos de los fundadores.

En nuestro medio son muy precarios los estudios sobre la problemática de la sucesión en la gestión de las empresas de familia. En esta materia, cabe señalar el hallazgo del Grupo de Investigación de Empresas de Familia de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia (2002-2003), consistente en que, de una muestra de 400 pymes familiares, únicamente el 13% de dichas empresas dicen tener un acuerdo de gobierno de la empresa familiar, compromiso comúnmente denominado *protocolo familiar*, en el cual se contempla generalmente el convenio de la familia empresaria para el proceso de relevo generacional, como mecanismo para darle estabilidad y perdurabilidad a la sociedad familiar.

Con el propósito de validar localmente las tendencias universales respecto a la sucesión en el manejo de la empresa familiar, el Grupo de Investigación de Empresas de Familia del Externado estructuró un instrumento para explorar los procesos de relevo generacional, en una primera etapa con 138 organizaciones colombianas de perfil familiar. Resulta importante mencionar que esta exploración de los procesos de relevo generacional constituye un paso fundamental para la investigación relacionada con el impacto de los protocolos de familia en el gobierno corporativo de las empresas de perfil familiar, ya que estos primeros hallazgos expuestos sobre relevo generacional, aportan evidencia sobre tendencias en el manejo de las empresas de familia, organizaciones que suelen estar caracterizadas por altos niveles de informalidad en sus procesos de administración y gobierno.

El propósito de esta investigación consiste en establecer hallazgos de interés para los miembros de familias empresarias que hayan sido, estén o vayan a ser protagonistas de un proceso de transición generacional, así como para quienes actúen como consejeros en dichos procesos.

Los autores de esta investigación pretenden abordar conclusiones que sirvan como marco de referencia sobre buenas prácticas en el proceso de transición generacional de las empresas de familia que han atravesado por experiencias exitosas, para que sirvan de guía a familias empresarias que estén o vayan a atravesar por este proceso en el corto plazo. De igual forma, se pretende validar las teorías sobre sucesión, y ver su grado de aplicabilidad en las empresas colombianas.

Las conclusiones, después de la realización del estudio, en alguna medida constituirán un marco de referencia de buenas prácticas de las empresas que hayan atravesado por una sucesión exitosa, y cómo podrían servir de guía para empresas que estén o vayan a atravesar por este proceso en el corto plazo.

De igual forma, será la mejor manera de contrastar la teoría que hoy en día se conoce a nivel mundial sobre la sucesión y ver su grado de aplicabilidad en las empresas colombianas, para respaldarla si es el caso, o complementarla si se tiene un valor agregado diferente por parte de las empresas o empresarios entrevistados.

Este trabajo ha implicado un contacto directo con miembros de primera y segunda generación, y en algunos casos, con otros miembros de la familia empresaria o de la organización con un papel preponderante en el proceso.

## Marco teórico sobre sucesión y relevo generacional

Fred Neubauer y Alden G. Lank, mencionan en su clásica obra, *La Empresa familiar* (1999), que la sucesión del gerente en las empresas familiares es uno de los asuntos más analizados y estudiados, y uno de los principales determinantes, cuando no el más importante para que la empresa siga o no en manos de la familia fundadora. Estos autores afirman que profesores, investigadores, asesores y miembros de familias empresarias, dan a la sucesión en la dirección el primer lugar en el orden de importancia para la planificación de las organizaciones de perfil familiar.

Otros autores como Gersick, Davis y Lansberg (1997) plantean que, en las empresas de familia, el asunto de la sucesión es un proceso de transición a lo largo de las dimensiones de la propiedad, de la familia y de la misma empresa, y resaltan que para que este proceso sea exitoso, la familia empresaria debe examinar, alinear y revelar sus sueños compartidos, y a partir de los mismos sueños, crear un sueño coherente para la empresa familiar.

Peter Leach (1996) observa que el problema de la transición generacional supone retos superiores a otro tipo de desafíos para la perdurabilidad de las organizaciones, en la medida en que “el fundador de una empresa debe enfrentar poderosos impedimentos psicológicos para planear su retiro”, y destaca factores como el temor a ceder el control y el poder, la pérdida de su propia identidad, la incapacidad para elegir entre sus hijos, la incertidumbre frente a su retiro, y los celos y las rivalidades entre los miembros de la familia empresaria.

Desde la perspectiva de Craig E. Aronof y de John Ward (1999), el éxito del proceso de tran-

sición generacional radica en buena parte en el proceso de aprendizaje continuo del *sucesor* y de su buena coordinación con quien le hace entrega del ‘bastón de mando’, en complemento con una política de asimilación de estrategias empresariales e historia y cultura familiares.

El marco conceptual de soporte de esta investigación se puede plantear a partir de tres elementos principales que son vitales a la hora de estudiar la sucesión como un evento complejo, los cuales abordan los principales aspectos relacionados con el proceso. A continuación su descripción.

### *Preparación del sucedido o fundador*

Una de las principales causas por las cuales no se llega a tener una sucesión exitosa, es la falta de preparación para el correspondiente retiro del fundador de la empresa familiar. Esto se da por diversos motivos, dentro de los que se encuentran los planes de seguridad financiera, que hacen referencia a asegurar los medios económicos con los que pueda contar el fundador a la hora de retirarse de la gestión de la empresa. Asimismo, muy frecuentemente se encuentra la falta de planeación de la sucesión del patrimonio familiar, cuando los sucesores toman las riendas de la empresa y no existen unas políticas claras al respecto. Además de lo anterior, el fundador de la empresa muchas veces tiende a aferrarse a su cargo por miedo a romper con la rutina, o por no encontrar una actividad alterna interesante dónde invertir su tiempo.

### *La preparación de los sucesores*

Otro de los problemas frecuentes que se presentan a la hora de enfrentar el proceso de relevo generacional es la falta de preparación

del sucesor. Autores como Ward y Aronoff (1992) recomiendan empezar por transmitir al elegido (bien sea familiar o externo), los valores de la familia y de la organización, ya que éstos constituyen la base de la continuidad de la empresa. Asimismo, otros autores –como Leach (1996), Neubauer y Lamk (1999), y Gersick, Davis y Lansberg (1997)– sugieren que la familia debe preocuparse por darle al elegido una formación adecuada para enfrentar los nuevos retos que depara este proceso, así como permitir que se adquiriera cierto tipo de experiencia previa, dentro de la empresa familiar o, tanto mejor, fuera de ésta. Dichos autores, asimismo, señalan que, en caso de que el sucesor no cuente con las habilidades y competencias ideales para asumir la responsabilidad con idoneidad profesional, o tal vez no cumpla con una edad adecuada para tomar las riendas de la organización, cabe pensar en un elegido externo a la familia empresaria como posible sucesor, siempre y cuando la misma familia determine el cumplimiento de un conjunto de atributos personales y profesionales que puedan hacerse explícitos en el acuerdo de protocolo familiar.

### *Preparación del equipo de socios o accionistas*

Uno de los temores más latentes en los procesos de transición generacional es el de entregar “en vida” una participación significativa de la propiedad al sucesor o sucesores. Para esto, señalan los autores antes referidos, es necesario preparar y educar con anterioridad un equipo de socios o accionistas responsables, que puedan responder tanto a la familia como a la organización.

Nuestra postura es que, en el caso colombiano, la sucesión en las empresas de familia debe con-

vertirse en uno de los aspectos relevantes como tema de investigación, por la gran incidencia que representa un proceso planificado de sucesión en la continuidad y perdurabilidad de las organizaciones de perfil familiar. Así, según estadísticas citadas por autores tan relevantes como John Ward (2006), del ciento por ciento de empresas de familia que se crean en el mundo, aproximadamente el 30% logra sobrevivir a la segunda generación. De igual forma pasa con las empresas familiares de la tercera generación, es decir, las controladas por los nietos de los fundadores de estas empresas, que llegan sólo a un 13% de las originalmente fundadas.

En efecto, en un trabajo de investigación desarrollado en Colombia por Andrés Gaitán Rozo y José Danilo Castro sobre empresas de familia (Supersociedades, 2001), se resalta que el principal problema o la principal causa de mortalidad en este tipo de empresas es la sucesión en el manejo de la empresa. De hecho, dicha investigación arrojó como hallazgo que sólo el 12% de los encuestados había planificado en sus empresas el relevo generacional, dentro del total que hicieron parte del universo de la muestra utilizada en la referida investigación.

Según el estudio mencionado, existe un agravante que vuelve más complejo el reto de la sucesión. En efecto, los autores de este estudio mencionan que, aproximadamente el 73% de las empresas de familia, que hacen parte del sector productivo del país, fueron fundadas en la década de los setenta. Esto quiere decir que, muy probablemente, la gran mayoría de estas empresas que hoy se mantienen vivas, están enfrentando en esta época la sucesión, o al menos estarán afrontando este reto dentro de un tiempo muy próximo. Esta realidad permite deducir que gran parte de las empresas del país (grandes, pymes, micros), están corriendo el

alto riesgo de no subsistir a la transición generacional, lo cual podría causar de cierta forma un impacto negativo en el comportamiento de variables macroeconómicas como en el empleo y en la dinámica de crecimiento del producto interno bruto (PIB), entre otros factores.

### *Metodología de investigación*

Esta investigación sobre tendencias locales de planificación de la sucesión en las empresas de familia se ha realizado en diferentes sectores de la economía y en diversas escalas empresariales (grandes, pymes, etc.), habiéndose focalizado la atención en el comportamiento de cada empresa analizada sobre aspectos relacionados con la planeación que se debe llevar a cabo en toda empresa de familia para lograr una transición y un relevo generacional exitoso, entendido éste como un proceso organizado y planeado de tal manera que aporte positivamente a la perdurabilidad de la empresa familiar, y a las relaciones armónicas que deben prevalecer entre los miembros que compongan la sociedad familiar.

Una vez tomada la decisión por el Grupo de Investigación de Empresas de Familia sobre la importancia de explorar preliminarmente las tendencias en la planificación de los relevos generacionales de las empresas familiares de nuestro medio, se procedió a identificar, con base en estudios, la revisión bibliográfica del tema, encuestas internacionales (London Business School, Fundación Nexia y la Cátedra de Empresa Familiar de IESE Business School), entre otras fuentes, con el fin de establecer los factores más relevantes por analizar en los procesos de planificación de la sucesión generacional. Esto se posibilitó con base en el diseño de un instrumento de 29 preguntas que conformaron la encuesta con el objetivo de indagar los aspectos señalados a continuación:

- Perfil empresarial
- Perfil del encuestado (empresario)
- Relevo generacional de la empresa familiar
- Planificación en la preparación del sucedido en la gerencia
- Planificación en la preparación de los sucesores en la gerencia
- Socios y accionistas

Por otra parte, en coherencia con las políticas de la Facultad de Administración de Empresas del Externado, en el sentido de vincular a los proyectos de investigación a estudiantes, docentes y empresarios del medio, se procedió a capacitar a 138 estudiantes de noveno semestre de pregrado, grupos 009C y 009D, quienes cursaban la asignatura denominada “Énfasis en Gerencia de Empresas de Familia”. Esta capacitación fue desarrollada en el transcurso del primer y segundo semestres de 2008, y primer semestre de 2009, en cuanto a conceptos y problemáticas fundamentales relacionados con el gobierno y la administración de las empresas de perfil familiar, con el objeto de entrevistar y encuestar adecuadamente a cada gerente de las 138 empresas familiares, previamente avaladas por los docentes. No sobra agregar que, con base en esta metodología, se determinó que cada estudiante presentara y sustentar el resultado de su propia investigación mediante un análisis e interpretación individual frente a los docentes, ejercicio que constituyó el trabajo final de la materia.

A continuación, una vez aplicadas las encuestas se procesaron los resultados para interpretar las respuestas obtenidas que construyen el soporte de los hallazgos preliminares de investigación, más adelante especificados.

Finalmente, a continuación se presenta una tabla comparativa del impacto de la metodo-

logía utilizada en cada uno de los indicadores planteados en el proyecto de investigación.

**Tabla 1.** Indicadores planteados del proyecto de investigación.

| Impacto primera etapa del proyecto en los programas                | Proyectado | Ejecutado |
|--|------------|-----------|
| Estudiantes vinculados al proyecto. etapa inicial                  | 2          | 138       |
| Profesores de la facultad vinculados al proyecto                   | 3          | 3         |
| Materiales de clase entregados                                     | 1          | 1         |
| Conferencias u otras actividades derivadas del proyecto            | 1          | 1         |
| Materias en las que se usarán materiales producidos de clase       | 2          | 2         |
| Materias cuyos contenidos serían revisados al terminar el proyecto | 2          | 2         |

**Fuente:** Autores de la investigación.

**Hipótesis de trabajo:** La hipótesis sobre la cual está soportada la investigación se describe en los siguientes términos: “Dentro de sus estrategias de perdurabilidad, las empresas familiares colombianas presentan la

tendencia a no planificar el proceso de relevo generacional”.

**Hallazgos de la investigación:** A continuación se presentan los resultados de la investigación.

### Perfil empresarial

**Tabla 2.** Perfil de la empresa.

| 1. PERFIL DE LA ACTIVIDAD |    |    |    |   |    |   |    |    |   | 2. SECTOR ECONÓMICO |   |    |   |   |    |        |         |         |          | 3. NRO. EMPLEADOS E.F. |            |                   |                     |               | 4. ACTIVOS E.F. |  |  |  |  |
|---------------------------|----|----|----|---|----|---|----|----|---|---------------------|---|----|---|---|----|--------|---------|---------|----------|------------------------|------------|-------------------|---------------------|---------------|-----------------|--|--|--|--|
| 1                         | 2  | 3  | 4  | 5 | 6  | 1 | 2  | 3  | 4 | 5                   | 6 | 7  | 8 | 9 | 10 | 1 A 10 | 11 A 20 | 21 A 50 | 50 A 200 | MÁS DE 200             | MENOS 231* | ENTRE 231 Y 2307* | ENTRE 2307 Y 69225* | MÁS DE 69225* |                 |  |  |  |  |
| 56                        | 49 | 48 | 21 | 9 | 18 | 4 | 42 | 44 | 3 | 42                  | 5 | 10 | 4 | 0 | 2  | 56     | 25      | 27      | 23       | 4                      | 57         | 51                | 19                  | 5             |                 |  |  |  |  |
|                           |    |    |    |   |    |   |    |    |   |                     |   |    |   |   |    | 42,8%  | 18,1%   | 19,6%   | 18,7%    | 2,8%                   | 41,3%      | 37,0%             | 13,8%               | 3,6%          |                 |  |  |  |  |

**Fuente:** Autores de la investigación.

**Perfil de actividad:** Se pudo establecer que la mayor proporción de las empresas de la muestra analizada están concentradas en desarrollar actividades de producción de bienes (56), seguida de la producción de servicios (49).

**Sector económico:** Se encontró que el sector industrial con 44 empresas encuestadas lidera sobre los demás sectores indagados en los resultados de la muestra analizada. En segundo lugar se presentan los sectores de servicios y comercio con 42 empresas cada sector.

**Número de empleados de la empresa familiar:** La muestra permitió establecer que la mayor proporción de empresas tiene entre 1 y 10 empleados, lo que representa un 42,8% y un segundo rango entre 21 a 50 empleados, que equivale a un 19,6%.

**Nivel de activos:** El 41,3% de la muestra corresponde a microempresas, acorde con lo establecido en la definición de la ‘Ley mipyme’, puesto que el nivel de activos es menor a \$ 231 211 500.

## Perfil del encuestado (empresario)

**Tabla 3.** Perfil del encuestado.

| 5. EDAD ENCUESTADO |       |       |       |       |       |           | 6. PAREJA ESTABLE? |       | 9. POSICIÓN EN LA FAMILIA |       |            |                |            |            |         |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------|--------------------|-------|---------------------------|-------|------------|----------------|------------|------------|---------|
| 22-25              | 26-30 | 31-40 | 41-50 | 51-60 | 61-70 | MÁS DE 70 | SÍ                 | NO    | PADRE                     | MADRE | HUJO MENOR | HUJO DEL MEDIO | HUJO MAYOR | HUJO ÚNICO | NINGUNA |
| 3                  | 4     | 15    | 45    | 57    | 10    | 4         | 114                | 24    | 67                        | 31    | 6          | 12             | 20         | 1          | 2       |
| 2,2%               | 2,8%  | 10,8% | 32,8% | 41,3% | 7,2%  | 2,8%      | 82,6%              | 17,4% | 48,6%                     | 22,5% | 4,3%       | 8,7%           | 14,5%      | 0,7%       | 1,4%    |

**Fuente:** Autores de la investigación.

**Edad promedio del gerente de la empresa familiar:** El rango de edad más frecuente de los encuestados se ubica entre 51 y 60 años, que corresponde a un 41,3% de la muestra analizada.

**Posición en la familia:** Se puede concluir que de la muestra analizada la primera generación, padre o madre, que corresponden a un 63% aproximadamente, son los que lideran la gestión de la empresa familiar.

**Otros aspectos relevantes:** En la muestra analizada se encontró que el 82,6% de quienes controlan la gestión de la empresa familiar, tienen pareja estable. Asimismo, se pudo establecer que el 50% de los empresarios de la muestra tienen, en promedio, dos hijos. Por otra parte, se detectó que el 16,7% de la muestra tiene dos hermanos.

### *Relevo generacional de la empresa familiar*

**Tabla 4.** Relevo generacional.

| 10. SE HA PENSADO EN RELEVO GRACIONAL |       | 11. ESTRATEGIAS PARA PROCESO DE R.G. |       | 12. IDENTIFICADO SUCESOR PARA GERENCIA |       | 13. SUCESOR EXTERNO O FAMILIAR |        |       | 14. ASPECTOS PARA DEFINIR UN SUCESOR |       |       |      |       | 15. MECANISMOS DE SELECCIÓN |       |       |
|---------------------------------------|-------|--------------------------------------|-------|--|-------|--------------------------------|--------|-------|--------------------------------------|-------|-------|------|-------|-----------------------------|-------|-------|
| SÍ                                    | NO    | SÍ                                   | NO    | SÍ                                     | NO    | EXT                            | FILIAR | NS/NR | 1                                    | 2     | 3     | 4    | 5     | 1                           | 2     | 3     |
| 96                                    | 42    | 31                                   | 107   | 82                                     | 56    | 17                             | 119    | 1     | 77                                   | 51    | 28    | 1    | 88    | 63                          | 26    | 48    |
| 69,6%                                 | 30,4% | 22,5%                                | 77,5% | 59,4%                                  | 40,6% | 12,3%                          | 86,2%  | 0,7%  | 55,8%                                | 37,0% | 20,3% | 0,7% | 63,8% | 45,7%                       | 18,8% | 34,8% |

**Fuente:** Autores de la investigación.

**Empresas que contemplan el relevo generacional y estrategias establecidas:** El 69,6% de las empresas familiares estudiadas lo consideran un tema relevante pero no han implementado estrategias claras para realizar un proceso de relevo generacional, dado que el 77,5% de la muestra así lo revela.

**Identificación de un sucesor para la gerencia de la empresa familiar (externo o familiar):** De

la muestra analizada, el 59,4% tiene claramente identificado un sucesor para gerenciar la empresa familiar una vez que el sucedido tome la decisión de retirarse. El 86,2% contempla que el sucesor sea un miembro de la familia empresaria.

**Aspectos relevantes para definir el sucesor:** El líder actual considera que dentro de los atributos importantes para elegir al sucesor

están los siguientes, en su orden: experiencia en la empresa familiar, educación superior y experiencia en otras empresas fuera de la familiar.

**Mecanismos de selección del sucesor:** Quienes ostentan actualmente el cargo de gerentes,

señalaron que prefieren en un 45,7% el consenso entre los familiares para la elección del sucesor, mientras que el 34,8% prefieren que sea un consenso entre familiares, la junta directiva y los gerentes claves de la organización.

### *Planificación en la preparación del sucedido en la gerencia*

**Tabla 5.** Preparación del sucedido en la gerencia.

| 16. PLANIFICADO FINANCIERAMENTE DESPUÉS DEL RETIRO |       | 17. DEFINIDO FECHA PARA RETIRO DE LA GERENCIA |       | 18. TIENE PROYECTO EMPRESARIAL O PERSONAL DESPUÉS DEL RETIRO |       | 19. DISPUESTO A QUE OTROS ASUMAN RIESGO EN LA EF |       | 20. CÓMODO CON EL ESTILO DE LIDERAZGO DEL SUCESOR |       |
|--|-------|---|-------|--|-------|--|-------|---|-------|
| SÍ   | NO    | SÍ  | NO    | SÍ   | NO    | SÍ   | NO    | SÍ  | NO    |
| 101  | 36    | 26  | 111   | 72   | 66    | 105  | 32    | 91  | 36    |
| 73,2%  | 26,1% | 18,8%   | 80,4% | 52,2%  | 47,8% | 76,1%  | 23,2% | 65,9%   | 26,1% |

Fuente: Autores de la investigación.

**Preparación financiera del sucedido y momento del retiro:** El resultado arroja la evidencia que el 73,2% de los actuales gerentes de las empresas familiares encuestadas se están preparando financieramente para el retiro. Con relación al momento de retiro de la gerencia, el 80,4% no ha decidido sobre el momento de hacerlo.

**Proyectos posteriores al retiro del sucedido:** El 52,2% afirma tener un proyecto de nueva actividad, empresarial o personal, para desarrollar a partir de su retiro de la empresa.

**Aceptación del sucedido en cuanto al riesgo de manejo por parte del relevo:** La mayor parte de la muestra, 76,1%, acepta que el sucesor asuma riesgos para mantener el esfuerzo empresarial de la familia.

**Aceptación del estilo de liderazgo del sucesor:** Los empresarios encuestados declararon en una proporción del 65,9% estar cómodos con el estilo de liderazgo del sucesor, aceptando nuevos criterios y políticas de dirección de la empresa.

### *Planificación en la preparación de los sucesores en la gerencia*

**Tabla 6.** Preparación de los sucesores.

| 21. SUCESOR CON EXPERIENCIA POR FUERA DE LA E.F. |       | 22. PLAN DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA EL SUCESOR EN LA GCIA. |       | 23. EL SUCESOR TIENE LAS COMP. Y HABIL. ADECUADAS |       | 24. SE ENSEÑA AL SUCESOR EN LA GERENCIA POR MENTOR O LÍDER |       |
|--|-------|--|-------|---|-------|--|-------|
| SÍ   | NO    | SÍ   | NO    | SÍ  | NO    | SÍ   | NO    |
| 36   | 92    | 45   | 89    | 84  | 40    | 64   | 63    |
| 26,1%  | 66,7% | 32,6%  | 64,5% | 60,9%   | 29,0% | 46,4%  | 45,7% |

Fuente: Autores de la investigación.

**Experiencia del sucesor obtenida por fuera de la empresa familiar:** En este aspecto, de los empresarios encuestados, el 66,7% destacan que el probable sucesor no cuenta aún con una significativa y suficiente experiencia de trabajo por fuera de la empresa familiar para asumir la responsabilidad de la dirección de la organización.

**Plan de desarrollo profesional para el sucesor:** En este aspecto, las empresas familiares no cuentan con planes de desarrollo profesional concretos para asegurar la capacitación y el crecimiento profesional de los sucesores para la gerencia, ya que el 64,5% de la muestra investigada así lo revela.

**Competencias y habilidades profesionales del sucesor:** Resulta interesante destacar que

el 60,9% de los empresarios encuestados afirma que el sucesor sí cuenta con las competencias y habilidades profesionales necesarias para asumir con idoneidad la responsabilidad de ejecutivo principal de la organización.

Sin embargo, y pese a lo anterior, aceptan que los sucesores carecen aún de la suficiente experiencia para desempeñar un buen papel en la gerencia.

**Transmisión de políticas y estrategias por el líder actual a los sucesores:** Los empresarios encuestados aceptaron que no desarrollan actividades encaminadas a transmitir adecuadamente políticas y estrategias de la empresa a los futuros sucesores, en proporción del 45,7%.

## Socios y accionistas

**Tabla 7.** Socios y accionistas.

| 25. NRO. DE PROPIETARIOS INDIV. MIEMBROS DE LA FLIA EN LA EF |       |        |           | 26. HAY OTROS SOCIOS EN LA EMPRESA FLIA R |       |      |       | 27. PORCENTAJE DE ACCIONES O DERECHOS POSEE |      |       |        |        |       | 28. CONOCEN ACCIONISTAS METAS EMPRESARIALES |       | 29. ACCIONISTAS PARTICIPAN EN LA DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS |       |
|--|-------|--------|-----------|---|-------|------|-------|---|------|-------|--------|--------|-------|---|-------|--|-------|
| 1 A 3  | 4 A 5 | 6 A 10 | MAS DE 10 | 1   | 2     | 3    | 4     | 0%  | 1-5% | 6-20% | 21-50% | 51-99% | 100%  | SÍ  | NO    | SÍ   | NO    |
| 90   | 31    | 13     | 2         | 1   | 17    | 11   | 109   | 6   | 2    | 13    | 60     | 33     | 20    | 79  | 56    | 85   | 48    |
| 65,2%  | 22,5% | 9,4%   | 1,4%      | 0,7%                                      | 12,3% | 8,0% | 79,0% | 4,3%  | 1,4% | 9,4%  | 43,5%  | 23,9%  | 14,5% | 57,2%                                       | 40,8% | 61,8%  | 34,8% |

**Fuente:** Autores de la investigación.

**Propietarios individuales de la empresa familiar:** El rango de 1 a 3 propietarios familiares es el de mayor frecuencia en la investigación (65,2%), mientras que el de 4 a 5, obtuvo un 22,5%.

**Socios extrafamiliares:** El 79% de los empresarios afirmaron que sus empresas no tienen socios ajenos a la familia, lo cual permite concluir la muy alta concentración del capital familiar en la muestra analizada.

**Concentración patrimonial en el gerente de la empresa familiar:** El rango de 21 a 50% de concentración patrimonial en manos del gerente es el más frecuente en la muestra analizada, con un 43,5%, lo cual permite deducir que existe una relativa alta proporción de control patrimonial por quien controla la gestión en la empresa familiar.

**Conocimiento de las metas empresariales y participación en la definición de las estrate-**

### **gias de la empresa familiar por parte de los**

**socios:** Existe un significativo porcentaje de las empresas analizadas, 572%, en la cual los socios conocen las metas empresariales de la familia propietaria y además participan en la definición de las estrategias en una proporción del 61,6%.

## **Conclusiones**

En primer término, a la luz de los hallazgos de la presente investigación, y del análisis precedente, se confirma la hipótesis de trabajo planteada, en el sentido en que hay visibles tendencias locales de carencia de planificación del relevo generacional en las empresas familiares.

Esta realidad preocupa en la medida en que la crisis económica mundial plantea grandes y nuevos retos para la supervivencia de las empresas familiares. Por esta misma razón, resulta paradójico que se acepte la importancia de planificar el relevo generacional, aunque que al mismo tiempo se reconozca que no están llevando a cabo acciones puntuales para preparar a los candidatos a sucesores en la gestión de las empresas familiares.

## **Referencias**

- Aronoff, C. & Ward J.L. (1999). *La prueba suprema de la grandeza en la empresa familiar: La elección del nuevo líder*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Aronoff, C. & Ward J.L. (1992). *La sucesión en la empresa familiar*. México: McGraw-Hill.
- Gersick, K.; Davis, J.A.; McCollom, H.M. & Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares generación a generación*. México: McGraw-Hill.

Prácticamente el 60% de los casos ya se reconoce al próximo sucesor en la gestión, pero al no existir un programa concreto para su capacitación, se está cometiendo un error estratégico que se magnifica en un escenario de crisis económica generalizada como la que presenciamos. Todo esto cobra más relevancia ante el hecho que más del 40% de las empresas estudiadas tienen a sus líderes en el rango de edad comprendido entre 51 y 60 años, lo cual permite avizorar la necesidad de un próximo e ineludible relevo generacional.

Evidentemente, la crisis económica mundial está produciendo el retorno al país de muchos profesionales colombianos, como consecuencia de los recortes de nómina en las grandes empresas del ámbito internacional. Sea ésta la oportunidad para muchas empresas familiares colombianas de retomar procesos de relevo generacional que se habían visto interrumpidos o frustrados por la emigración de los sucesores. No obstante, el éxito de este empeño dependerá de una planificación del relevo con políticas puntuales de capacitación para los que retornan con nuevas ilusiones centradas en suelo patrio.

- Guinjoan M. & Llauredó J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Leach, P. (1996). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Neubauer, F. & Lank, A.G. (1999). *The Family Business: It's governance for sustainability*. Hampshire, Great Britain: Macmillan, De Houndmills.