



Revista Venezolana de Gerencia



COMO CITAR: Rave Gómez, E. D., Moreno Hernández, J. E., Montoya-Agudelo, C. y Bedoya Gómez, D. C.istina (2022). Proceso de sucesión en Mipymes familiares colombianas: estudio de casos múltiples. *Revista Venezolana de Gerencia*, 27(99), 1264-1279. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.27.99.26>

Universidad del Zulia (LUZ)
Revista Venezolana de Gerencia (RVG)
Año 27 No. 99, 2022, 1264-1279
ISSN 1315-9984 / e-ISSN 2477-9423



Proceso de sucesión en Mipymes familiares colombianas: estudio de casos múltiples

Rave Gómez, Elkin Darío*
Moreno Hernández, Joan Esteban**
Montoya-Agudelo, César Alveiro***
Bedoya Gómez, Diana Cristina****

Resumen

El proceso de sucesión se ha convertido en uno de los principales desafíos a resolver en las empresas familiares, para lograr extender en el tiempo el legado empresarial del fundador (titular). Por tanto, esta investigación tiene como objetivo identificar los componentes principales que intervienen en el proceso de sucesión en micro, pequeñas y medianas empresas familiares en Colombia. Se utilizó la metodología de estudio de casos múltiples en una muestra de 33 empresas, y la técnica multivariada del Análisis de Componentes Principales para seleccionar entre un conjunto de variables las que mejor definen el proceso de sucesión. Los hallazgos muestran que son ocho (8) componentes principales los que explican el 90.1% de la varianza, y para cada componente las variables más correlacionadas son las que mejor describen el proceso de sucesión. Entre las principales conclusiones destacan que la transferencia de capital, de conocimientos entre el titular – sucesor, los años de experiencia del sucesor, la planeación y monitoreo, son componentes clave para un proceso de sucesión adecuado.

Palabras clave: Proceso de sucesión; Mipymes; estudio de casos múltiples; análisis de componentes principales; Colombia.

Recibido: 23.12.21

Aceptado: 23.03.22

* PhD. Economía de la Empresa; profesor Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Envigado, Colombia. Correo: edrave@correo.iue.edu.co .ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3997-8415>

** PhD (c) Logística y Dirección de la Cadena de Suministro. Magister Negocios Internacionales, profesor investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales, Institución Universitaria de Envigado, Envigado, Colombia. Correo: jemoreno@correo.iue.edu.co .ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3426-906X>

*** PhD. Administración, profesor Investigador, Facultad de Administración, Universidad Cooperativa de Colombia, Medellín, Colombia. Correo: cesar.montoyaag@campusucc.edu.co . ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7618-4713>

**** Magíster en administración financiera, Contadora Pública, Especialista en finanzas, docente-investigadora de la Institución. Universitaria CEIPA, Sabaneta, Colombia. Correo: diana.bedoya@ceipa.edu.co . ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1936-6630>

Succession process in Colombian family-owned SMBs: multiple case study

Abstract

The succession process has become one of the main challenges to be resolved in family businesses, to extend the business legacy of the founder (owner) over time. Therefore, this research aims to identify the main components involved in the succession process in micro, small and medium family's enterprises in Colombia. The multiple case study methodology was used in a sample of 33 companies, and the multivariate Principal Component Analysis technique was used to select from a set of variables those that best define the succession process. The findings show that there are eight (8) main components that explain 90.1% of the variance, and for each component the most correlated variables are the ones that best describe the succession process. Among the main conclusions, they highlight that the transfer of capital, of knowledge between the owner - successor, the years of experience of the successor, planning and monitoring, are key components for an adequate succession process.

Keywords: Succession process; SMBs; multiple case study; Principal Component Analysis; Colombia.

1. Introducción

Las Mipymes son el conglomerado empresarial integrado por las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia, de acuerdo a la definición estipulada en el Decreto 957 de 2019 del Ministerio de Comercio (2019), que corresponden al 99,6% del tejido empresarial, crean el 79% del empleo y aportan el 40% del PIB en 2021. Según Cooper (2021), el 85% de las sociedades constituidas en Colombia son familiares, lo que refleja un grupo de Mipymes familiares que aportan de manera significativa a la actividad económica del país. Vieira y Dixit (2019) señalan que en países como India, Suecia, Polonia, Francia, Alemania,

Brasil, Estados Unidos, las empresas familiares desempeñan un rol notable en la economía en cuanto a generación de ingresos, creación de empleo y contribución al PIB su permanencia en el tiempo.

El proceso de sucesión no adecuado es uno de los principales obstáculos que enfrentan las empresas familiares para tener longevidad y lograr transitar de la primera, a la segunda y tercera generación. Diferentes estudios demuestran que pocas empresas de familia alcanzan la segunda generación, y muy pocas la tercera (Oliveira, 2006; Vieira y Dixit, 2019). Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es identificar los componentes principales

que intervienen en el proceso de sucesión en una muestra de Mipymes familiares colombianas, para que la sucesión se ejecute de manera adecuada y sea exitoso.

En cuanto a los aspectos claves de la metodología, resalta que las dimensiones y variables que miden el proceso de sucesión adecuado se extraen del componente 3 del modelo desarrollado por Le Breton–Miller, Miller & Steier (2004), que trabaja las 4 etapas que se deben seguir en el proceso de sucesión integral. Se aplica un estudio de casos múltiples donde la unidad de análisis son Mipymes familiares en Colombia, en las cuales se recolectó los datos cuantitativos, y a través del Análisis de Componentes Principales (ACP) se obtienen los hallazgos de la investigación.

2. Empresas de familia y el proceso de sucesión

En la literatura se definen las empresas de familia desde diferentes enfoques. De acuerdo con los planteamientos de Vieira y Dixit (2019); Chua, Chrisman & Sharma (1999), la familia debe ser propietaria de una parte significativa de la empresa y es la familia, o una coalición de familias, quienes tienen una visión dominante que la controla. También tienen incidencia en sus decisiones con la intención de perseguir la visión para que la empresa tenga longevidad a través de diferentes generaciones. Además, se habla de la motivación del fundador de ser su propio jefe, controlar su vida y obtención de bienestar (Gersick, 2006; Quijano, Magaña y Pérez, 2011). Otra definición se basa en el control accionario, la gestión

y el traspaso de poder multigeneracional (Meira y Carvalhal, 2013; Oliveira, Albuquerque y Pereira, 2012).

El traspaso de poder y control de la empresa familiar a las siguientes generaciones es un factor de preocupación para los titulares y, en general, para los órganos de dirección que desean un proceso de sucesión adecuado. Para Lansberg (1988), el proceso de sucesión planeado significa hacer las preparaciones necesarias en la familia propietaria para asegurar su armonía y la continuidad de la empresa a través de las próximas generaciones. Adicional, que la transferencia de una generación a otra no sea vista como un evento negativo en el ciclo de vida de una Mipymes familiar como lo manifiesta Molly, Laveren, & Deloof (2010).

Por su parte Handler (1990), manifiesta que el proceso de sucesión se ejecuta en cuatro etapas consecutivas, en la que se presenta un ajuste mutuo de roles entre el predecesor y el sucesor. (i) el predecesor es el único líder de la empresa y el sucesor no tiene un rol definido. (ii) el predecesor es un monarca con poder predominante y el sucesor es su ayudante. (iii) el predecesor es un supervisor y el sucesor es el gerente de la empresa familiar. (iv) el predecesor es un consultor y el sucesor es el líder jefe. Según Fox, Nilakant y Hamilton (1996) existen seis relaciones críticas que se deben gestionar al ejecutar el proceso de sucesión: El titular CEO y el negocio, el negocio y los *stakeholders* clave, el sucesor y el negocio, el sucesor y el titular, el sucesor y los *stakeholders* clave, el titular y los *stakeholders* clave.

Como si se tratara de una carrera de relevos; Dyck et al, (2002), asemejan el proceso de sucesión a una carrea de relevos que tiene cuatro etapas; secuencia, timing, técnica y

comunicación. En la secuencia, se evalúa que la elección del nuevo líder esté acorde con la etapa o ciclo de vida organizacional. El timing, habla de utilizar oportunamente la sincronización en el traspaso de poder para que sea exitoso. La técnica en el traspaso de la batuta del poder, demanda acordar aspectos como el control y las responsabilidades en el proceso. La comunicación, confianza y el trabajo en equipo entre el titular y sucesor, son un factor crítico de éxito en el proceso.

Le Breton–Miller et al, (2004), entiende el proceso de sucesión como la interacción que involucra elementos externos, internos y todo el engranaje organizacional que incide en la

transferencia de liderazgo y en ocasiones también en la propiedad de la empresa. De acuerdo con el componente 3 de este modelo, el proceso de sucesión lo componen cuatro etapas: (i) las reglas básicas y primeros pasos, (ii) desarrollo de sucesor, es decir, habilitar el sucesor para que esté en condiciones de asumir el nuevo rol, (iii) selección del sucesor, (iv) proceso de transición de poder, instalación y transferencia de capital.

El cuadro 1 explica los factores que el modelo integrado para la sucesión exitosa de Le Breton–Miller et al, (2004) sugieren aplicar, en cada etapa del proceso de sucesión en empresas de familia.

Cuadro 1
Etapas del proceso de sucesión en empresas de familia

Reglas básicas y primeros pasos	Desarrollo/ habilitar el sucesor (s)	Selección	Transición de poder y transferencia de capital
<p>La primera etapa fija las reglas de juego en función de la visión de futuro de negocio en el marco del proceso de sucesión. Se trabaja en los siguientes factores</p> <p>Junta Directiva Órganos de dirección Equipo de trabajo Planificación del proceso de sucesión Monitoreo y seguimiento al proceso de sucesión Reglas de juego para la selección de candidatos Origen del candidato; familiar o externo</p>	<p>La etapa dos se enfoca en desarrollar y habilitar el sucesor que asuma el poder de la empresa. Se evalúa los grados de escolaridad, la experiencia y si pertenece o no a la familia propietaria. Se tienen en cuenta los siguientes elementos</p> <p>Educación formal Formación en el trabajo Experiencia laboral Desarrollo profesional Transferencia de conocimiento bidireccional Interacción entre el titular y el sucesor</p>	<p>La tercera etapa se concentra en la selección del sucesor. Se revisan los criterios de selección definidos en la etapa uno, también se analizan los candidatos que están en la carrera por ser titular, si está habilitado para asumir el nuevo rol, el equipo de trabajo. Los criterios que reconocen son:</p> <p>Estudios profesionales del sucesor Años de experiencia del sucesor (al interior de la empresa y fuera de ella)</p>	<p>En la cuarta etapa se transfiere el poder al sucesor elegido. En esta fase juega un papel clave la transferencia de capital, o la participación accionaria del nuevo CEO sucesor. El principal factor que se analiza es:</p> <p>Transferencia de capital (% accionario) y posicionamiento del sucesor</p>

Fuente: Adaptado por los autores, según el modelo integrado para la sucesión exitosa en las empresas de familia de Le Breton–Miller et al, (2004).

3. Elementos metodológicos de la investigación

La metodología tuvo un enfoque cuantitativo a través de un estudio de casos múltiples, siguiendo a Hernández y Mendoza (2012); Green (2011), con un diseño exploratorio, descriptivo según Hernández, Méndez y Mendoza (2014). De acuerdo con Yin (2004), tener varios casos permite a los investigadores fortalecer los hallazgos. Se trató de un estudio no experimental transversal porque se recolectaron datos en un momento único, sin manipulación (Hernández, Méndez y Mendoza, 2014; Xiao, 2009).

La investigación se realizó en 33 Mipymes de familia colombianas; su elección responde al cumplimiento estricto de los siguientes criterios: 1) aceptación de los titulares de las empresas a formar parte del proyecto y su disposición para responder el instrumento, no obstante, no se publica la razón social de las empresas por protección de la información a petición de los empresarios. 2) Las empresas tenían que estar clasificadas en la categoría Mipymes, de acuerdo con la

normatividad colombiana del decreto 957 de 2019 (Ministerio de Comercio, 2019). 3) Tenían que ser empresas de familia y haber culminado con éxito el proceso de sucesión.

De acuerdo con lo expresado por Yin (2012) y Eisenhardt (1989) si bien, no existe un número ideal de casos, un número entre 4 y 10 casos usualmente funciona bien, porque facilitan generar teoría compleja y la base empírica es convincente. En este sentido, los 33 casos estudiados arrojan información valiosa que permite hacer generalización analítica (Yin, 2013).

La recolección de la información es mediante cuestionario enviado a través de correo electrónico y aplicado entre los meses de febrero y noviembre de 2020, con una escala de 5 puntos tipo Likert desarrollado para medir la priorización entre 5 dimensiones y 11 variables originales obtenidas del modelo integrado para la sucesión exitosa en las empresas de familia (cuadro 1), de Le Breton–Miller et al, 2004. El cuadro 2 muestra las dimensiones, variables que están representadas en el cuestionario y sus abreviaturas con las que se enuncian en adelante.

Cuadro 2
Dimensiones y variables originales en las etapas del proceso de sucesión exitosa

Dimensión	Variable	Abreviatura
Primeros pasos	Junta Directiva	JD
	Equipo de trabajo/ órgano de dirección	OD
Reglas básicas	Planificación y monitoreo del proceso de sucesión	PMPS
	Origen del candidato (familiar o externo)	OC
Habilitar el sucesor	Programas de educación	PE
	Transferencia de conocimiento bidireccional	TCB
	Experiencia laboral interna y externa	ELIE
	Interacción del sucesor y el titular	IST
Selección	Estudios profesionales	EP
	Años de experiencia del sucesor	AES
Transferencia	Transferencia de capital (participación accionaria del sucesor)	TC

Fuente: Elaboración propia

Para el análisis de la información y tratamiento de los datos se aplica el método ACP, la técnica más utilizada en análisis multivariado de datos de acuerdo con los autores González-Rojas, Conde-Arango y Ochoa-Muñoz, (2021) y se utiliza el software risk simulator. El método consiste en transformar un conjunto de variables originales en un nuevo conjunto de variables denominadas componentes principales que se caracterizan por estar incorrelacionadas entre sí (Uriel y Aldás, 2005). El ACP como herramienta de datos exploratorios parte de un conjunto de datos con observaciones sobre p variables numéricas para cada una de n entidades o individuos. Estos valores definen p vectores n -dimensionales $X_1 \dots X_p$, o el equivalente a una matriz de datos X de $n * p$, donde j -ésimo de la columna es el vector X_j de observaciones sobre la j -ésima variable. Se busca una combinación lineal de los componentes principales y las variables originales de la forma (Jolliffe, y Cadima, 2016).

Para la selección de componentes retenidos o principales, se revisan dos criterios; el gráfico de sedimentación y la media aritmética. El primero, es un método visual que selecciona los primeros componentes hasta que los descensos de pendiente son poco significativos y el autovalor es mayor que 1 (Grané, 2002). El segundo, selecciona aquellos componentes cuya raíz característica es decir, su varianza, excede de la media de las raíces características (Uriel y Aldás, 2005).

4. Componentes Principales que intervienen en el proceso de sucesión en Mipymes de familia en Colombia

Los resultados y la discusión del estudio de casos múltiples mediante el ACP aplicado al proceso de sucesión en Mipymes de familia, se presentan siguiendo el siguiente orden. 1) Se muestra la tabla 1 con la matriz de correlaciones, 2) Las tablas 2 y 3 contienen la selección de los componentes principales y la matriz factorial. 3) Los autores presentan diferentes recomendaciones sobre el orden en el cual se deben gestionar las variables más significativas en el proceso de sucesión de acuerdo con los resultados que arrojó el ACP.

4.1. Matriz de correlaciones

La tabla 1, muestra los resultados de las correlaciones entre las variables originales que están correlacionadas entre sí en mayor o menor grado. Resalta correlaciones altas como el 0,604 entre las variables Transferencia de conocimiento bidireccional e Interacción del sucesor y el titular (TCB-IST), el 0,529 entre programas de educación y estudios profesionales (PE-EP), el 0,507 entre programas de educación y transferencia de conocimiento bidireccional (PE-TCB), entre otras. Estas altas correlaciones actúan como un velo que impide evaluar adecuadamente cuales son las variables más importantes en el proceso de sucesión, y justifica la aplicación del procedimiento de Análisis de ACP para reducir el número de variables.

Tabla 1
Matriz de correlación de las variables originales de las 33 Mipymes de familia (salida risk simulator)

	JD	OD	PMPS	OC	PE	TCB	ELIE	IST	EP	AES	TC
JD	1	0,259	0,084	-0,434	-0,102	-0,113	-0,112	0,143	0,195	0,385	-0,056
OD	0,259	1	0,156	-0,209	0,122	-0,100	0,075	0,104	0,115	0,177	0,154
PMPS	0,084	0,156	1	-0,255	0,199	-0,144	0,255	-0,147	0,273	0,051	0,287
OC	-0,434	-0,209	-0,255	1	0,174	0,411	0,131	0,324	-0,116	-0,114	0,050
PE	-0,102	0,122	0,199	0,174	1	0,507	0,451	0,262	0,529	-0,192	0,180
TCB	-0,113	-0,100	-0,144	0,411	0,507	1	0,165	0,604	0,337	-0,348	0,039
ELIE	-0,112	0,075	0,255	0,131	0,451	0,165	1	0,132	0,201	-0,077	-0,060
IST	0,143	0,104	-0,147	0,324	0,262	0,604	0,132	1	0,243	-0,046	0,121
EP	0,195	0,115	0,273	-0,116	0,529	0,337	0,201	0,243	1	0,133	0,077
AES	0,385	0,177	0,051	-0,114	-0,192	-0,348	-0,077	-0,046	0,133	1	-0,024
TC	-0,056	0,154	0,287	0,050	0,180	0,039	-0,060	0,121	0,077	-0,024	1

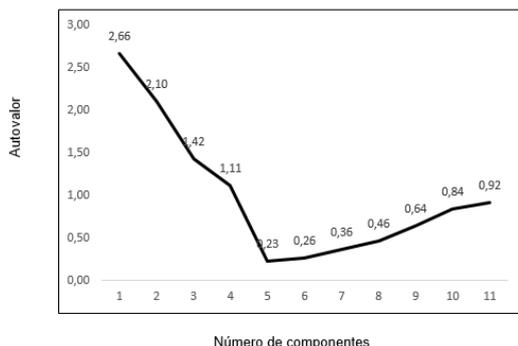
Fuente: Elaboración propia. Correlación significativa al 0,05 (bilateral).

4.2. Selección de componentes principales y matriz factorial

A partir de los resultados del gráfico

1 de sedimentación que muestra la raíz característica – autovalores-, se retienen los componentes 1, 2, 3 y 4, situados antes de la zona de sedimentación y con el autovalor mayor a uno.

Gráfico 1
Sedimentación para las variables originales de las 33 Mipymes de familia



Fuente: Elaboración propia

La raíz del componente 4, se presenta un descenso brusco haciendo prácticamente nula la raíz del componente 5. Del componente 6 hasta el 11, los autovalores son menores a 1, lo que indica que no son elegibles aplicando el criterio de sedimentación, aunque en el caso de los componentes 9, 10 y 11 se aproximan a 1.

Para salir de dudas respecto a los componentes 9 al 11, se aplicó el criterio de media aritmética (varianza) y según los datos observados en la tabla 2, en general, el análisis arrojó que son ocho

(8) componentes los que explican el 90,01% de la variación, considerada una proporción significativa respecto al total. Aunque el componente 9 en sentido estricto tiene un valor propio superior a uno, se descarta y no se considera como componente principal (CP) porque tiene poca proporción de la varianza explicada y poca incidencia en la varianza acumulada. Los nuevos componentes principales son una combinación lineal de las variables originales y son independientes entre sí.

Tabla 2
Obtención de los componentes principales de las variables originales de las 33 Mipymes de familia (salida risk simulator)

Componente	Valores propios	Proporción de la varianza explicada	Varianza explicada acumulada
1	3,97	13,92%	13,92%
2	3,91	13,72%	27,64%
3	3,69	12,94%	40,57%
4	3,40	11,94%	52,51%
5	3,22	11,30%	63,81%
6	2,84	09,98%	73,79%
7	2,31	08,11%	81,90%
8	2,31	08,11%	90,01%
9	1,08	03,78%	93,79%
10	0,93	03,25%	97,04%
11	0,84	02,96%	100%

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 contiene los coeficientes factoriales de las variables (correlación entre las variables originales y los componentes principales CP), por lo que, el siguiente paso es dilucidar cada uno de los componentes en lo concerniente

a las variables que más se destacan (medido a través de las correlaciones positivas) al momento de ejecutar un proceso de sucesión adecuado en las 33 Mipymes estudiadas.

Tabla 3
Matriz factorial correspondiente a los componentes extraídos
(salida risk simulator)

Variable	Componentes principales							
	1	2	3	4	5	6	7	8
JD	-0,51	0,38	0,15	-0,46	-0,04	-0,42	-0,08	-0,03
OD	-0,02	-0,37	0,01	-0,10	-0,67	-0,39	0,25	0,10
PMPS	-0,19	0,38	-0,03	0,48	0,18	-0,41	0,08	-0,03
OC	-0,42	-0,04	-0,31	-0,07	0,24	0,38	0,16	-0,14
PE	-0,40	-0,33	-0,48	0,17	-0,02	-0,21	-0,11	-0,39
TCB	-0,16	0,04	-0,51	-0,23	-0,03	0,11	0,00	0,72
ELIE	0,22	0,37	-0,29	0,30	-0,16	-0,15	-0,41	0,21
IST	0,41	0,40	-0,39	-0,48	-0,08	-0,03	0,19	-0,43
EP	0,33	-0,38	-0,30	-0,07	0,34	-0,40	-0,21	-0,03
AES	0,04	-0,15	0,22	-0,31	0,52	-0,30	-0,03	0,21
TC	0,11	0,07	-0,12	0,21	0,18	-0,17	0,80	0,15

Fuente: Elaboración propia

El CP1 detenta la mayor varianza y por tanto la mayor capacidad de explicar los datos en el estudio, en este caso el 13,92% del total (tabla 2). En las correlaciones frente a las variables principales se destacan dos coeficientes que hacen referencia a la IST y EP. Este componente trata de las buenas relaciones que debe tener el sucesor con el titular saliente, con los demás miembros de la familia propietaria, para habilitar al sucesor, prepararlo y garantizar un adecuado proceso de transferencia de poder.

La buena interacción sucesor titular favorece el manejo de los conflictos coligados al vínculo trabajo familia para no perjudicar el desempeño de la empresa familiar. Los estudios profesionales, mínimo un título profesional, forma parte de los criterios que se deben cumplir al momento de

la selección del sucesor. En el mismo sentido el autor Hernández (Hernández Fernández, 2009), manifiesta que la permanencia y sustentabilidad empresarial depende de la dedicación a la formación progresiva y continua del recurso humano, para que puedan adquirir conocimiento teórico, destrezas y habilidades.

El CP2 explica el 13,72% de los datos totales y resaltan las correlaciones positivas con las variables originales: JD, PMPS, IST y ELIE. Por lo tanto, es claro que deben existir órganos de gobierno en la empresa que planifiquen y monitoreen el proceso de sucesión, pero también, que el sucesor haya adquirido experiencia profesional laborando para otras empresas y, al momento de asumir el rol de titular, haya recorrido distintos roles al interior de la empresa familiar.

Lo anterior se puede constatar

con lo manifestado por Cabanilla (2020), donde expresa que las empresas familiares no poseen órgano de gobierno específico. Además, Franco y Urbano (2015) en su investigación sobre el dinamismo de las pymes familiares, expresan que la gerencia de este tipo de negocios carecen de elementos de gobierno corporativo y en algunos casos no existe Junta Directiva ni asamblea de socios.

En cuanto al CP3 que explica el 12,94% de la variabilidad total de los datos, sobresale el coeficiente de la variable AES, que corresponde al número de años que han permanecido las nuevas generaciones (entre ellos el sucesor), trabajando en empresas externas con el objetivo de traer esos conocimientos para potencializar la empresa familiar. Este resultado es coherente con lo encontrado por (Franco & Urbano, 2015) quienes expresan que el buen desempeño de las empresas familiares depende de las características personales del fundador que las dirige, también, de las características, habilidades y competencias adquiridas de quien las recibe (sucesor).

El CP4 explica el 11,94% del total de los datos. Las correlaciones con las variables originales destacan PMPS, PE y ELIE, es decir, se reitera la importancia de planear la sucesión, asimismo, la gestión del proceso, la toma de decisiones es apoyada por la continua profesionalización de los miembros de la familia y su experiencia laboral. Los programas de educación se costearon con recursos financieros de la empresa familiar, y fueron considerados como un factor determinante para el éxito del proceso de sucesión y la longevidad de la empresa en el mercado.

En lo correspondiente al CP5 que explica el 11,30% y el CP6 el 9,98%

de la variabilidad de los datos, las variables destacadas son AES y OC. Los años de experiencia del sucesor en el mundo laboral, y de todos aquellos miembros de la familia que aspiran en algún momento llegar a ser el máximo líder de la empresa, son un factor clave que nutre el proceso de sucesión y facilita la longevidad de la empresa. El recorrido habitual es traspasar el poder a un miembro de la familia, pero ¿todas las empresas familiares planean con antelación el proceso y preparan a los sucesores? El origen del candidato depende de la respuesta a la anterior pregunta. Los hallazgos revelan que, cuando no se tiene un candidato idóneo en la familia, la sucesión se aplaza hasta preparar el candidato.

Con relación al CP7 que explica el 8,11% de la variación total de datos, resalta las correlaciones positivas con las variables OD y TC. Para los empresarios que participaron del estudio, las empresas de familia deben tener claramente definidos los órganos de dirección; también, recalcaron la necesidad de contar con Junta Directiva con participación de miembros externos a la familia, para buscar ponderación en las decisiones estratégicas. La TC forma parte primordial del proceso de sucesión. En la matriz factorial el coeficiente de correlación más fuerte con el 80%, lo tiene este componente con la variable TC y se destaca en los resultados en todas las empresas la máxima importancia de definir la participación accionaria del sucesor en la empresa de familia. La participación accionaria mínima contemplada fue del 20%, otras respuestas indican que debería oscilar en un rango entre 21% y 50%.

Por último, el CP8 explica el 8,11% de la variabilidad total de los datos. En este componente sobresale la correlación

positiva con un coeficiente del 72% en la variable TCB. Los empresarios de familia consideran muy relevante la transferencia de conocimiento que se traspa del fundador hacia la segunda y tercera generación, hallazgo que nutre el planteamiento teórico de los autores (Duh et al, 2007), quienes manifiestan que el espíritu empresarial, el conocimiento tácito o la información que no es fácil de transmitir de una generación a otra, es un factor clave que influye en el relevo generacional. En el mismo sentido, aprecian los conocimientos previos que traen los sucesores y reconocen su trasegar por todas las dependencias de la empresa. Ambos aspectos los valoran como un factor diferencial para alcanzar un adecuado y exitoso proceso de sucesión.

5. Recomendaciones para las Mipymes familiares a partir de los hallazgos de la investigación

Los autores recomiendan a las Mipymes de familia que están próximas a iniciar su proceso de sucesión, gestionar de la mejor manera las siguientes variables:

1. Interacción amable, eficaz, entre el sucesor y titular. Apoyar programas de educación formal

en los aspirantes a sucesor para habilitarlos en su nuevo rol

2. La empresa de familia tiene definidos los organismos de dirección, (a manera de ejemplo: Junta Directiva). Planear y monitorear muy bien el proceso
3. Número de años de experiencia profesional, laboral, de los sucesores o candidatos
4. La empresa tiene como política la profesionalización de sus funcionarios, en especial, a los miembros de la familia propietaria
5. Experiencia de los sucesores, o candidatos, al interior de la empresa o fuera de ella,
6. Origen del candidato, es decir, si tienen sucesor capacitado en la familia porcentaje de participación accionaria del sucesor,
7. La transferencia de conocimiento del titular hacia el sucesor y a la inversa.

En el cuadro 3, se propone la secuencia que deben seguir los Componentes Principales (CP) y las variables para alcanzar un proceso de sucesión exitoso. Los resultados que arroja la correlación positiva entre la variable y el componente (Cuadro 3), respalda esta propuesta.

Cuadro 3

Secuencia para aplicar los componentes principales y variables a gestionar en el proceso de sucesión. Experiencia en las 33 Mipymes de familia

Secuencia de CP y variables	Interpretación y conjunción con teorías similares sobre el proceso de sucesión en empresas de familia
1°. CP7: TC.	La transferencia de capital y la participación accionaria que la familia entrega al sucesor cumple un papel determinante en la forma como el sucesor asume el rol. Es una motivación y reconocimiento al compromiso que asume. Este componente profundiza la teoría y se compara con la conclusión de los autores Baron & Lachenauer (2021) para quienes en el triángulo estratégico del propietario está priorizar un flujo de caja saludable para su uso fuera de la empresa
2°. CP8: TCB	La transferencia de conocimiento recíproco entre el titular y el sucesor fortalece el proceso. El primero, transfiere toda la experiencia, las redes de negocio, los contactos, y el segundo, renueva ideas, modelos de negocio, teorías gerenciales. En el mismo sentido piensan Duh et al, (Duh et al, 2007) sobre el conocimiento tácito y la información, como factores clave en el relevo generacional.
3°. CP5: AES	La experiencia adquirida se logra al interior de la empresa de familia, o trabajando fuera de ella para conocer diferentes estilos gerenciales, ampliar redes de contactos para establecer a futuro nuevos clientes, proveedores, canales de distribución, etc. Este componente se convierte en evidencia científica, porque diferentes estudios afirman que la experiencia en otras empresas influye en el proceso de sucesión (Chrisman, Chua & Sharma, 1998; Chrisman, Chua, Sharma y Yoder, 2009; Więcek-Janka, Mierzwiak y Kijewska, 2016).
4°. CP4: PMPS, PE	Otro componente revelador es planear y hacer un monitoreo continuo al proceso de sucesión, como una de las claves para lograr una ejecución adecuada. De la misma forma Więcek-Janka, et al, (2016), confirman que planear el proceso evita conflictos y asegura las relaciones entre la familia. Por otro lado, este componente incluye la variable educación, un elemento importante para habilitar al sucesor. Hallazgo similar obtuvieron con su investigación Hillen y Facin (2020).
5°. CP1: IST, EP	Este componente trae la interacción entre el titular y el sucesor y los estudios profesionales. Las dos variables son determinantes en el traspaso generacional para que haya comunicación, transferencia de conocimiento, que al final, desarrolla las capacidades del sucesor. La importancia de este componente se evidencia en la literatura, por ejemplo, la educación formal y la comunicación está entre los entrenamientos de los sucesores afirman Hillen y Facin (2020).
6°. CP2: IST, ELIE, JD.	Aquí se retoma la relación entre el sucesor, titular, la experiencia laboral del sucesor y la necesidad que la empresa tenga órganos de dirección, para que guíen el proceso.
7°. CP6: OC	¿En la familia se tiene un candidato apto para relevar al titular? Si la respuesta es no, se debe fijar un periodo de transición hasta que se habilite un miembro de la familia; otra alternativa es vincular a la dirección un candidato externo a la familia.
8°. CP3: AES	El CP3, igual que el CP5, sobresale la variable experiencia del sucesor, como uno de los elementos estratégicos para alcanzar el éxito en el proceso de sucesión.

Fuente: Elaboración propia

Este trabajo es una contribución a la teoría de empresas de familia en el proceso de sucesión, porque identifica los componentes y variables con mejor desempeño en s de familia. También,

propone una ruta de aplicación de los componentes principales en el proceso de sucesión. Afirmación que se valida con lo encontrado por Chrisman et al, (2009), en relación con que muchos empresarios

de familia no están preparados para la sucesión porque solo se presenta una vez cada generación. Por supuesto, también crea un panorama que invita a realizar nuevos trabajos investigativos en la materia.

5. Conclusiones

Los resultados de la investigación se relacionan con los siguientes actores. En primer lugar, con los investigadores y académicos en temas de empresas de familia, porque se identificó 8 CP que fueron los más eficientes en el proceso de sucesión en 33 mipymes estudiadas. Los hallazgos hacen más expedito el camino del traspaso de poder para las empresas que aún no inician el proceso, y colabora a solucionar el problema de la exigua longevidad en empresas de familia. En segundo lugar, se relacionan con los empresarios de familia que están pensando en el proceso de sucesión, o están próximos a iniciarlo, porque los resultados recomiendan una ruta clara a seguir para lograr un buen desempeño en el traspaso de poder, como aconteció en el grupo de empresas objeto de la investigación.

No obstante, los investigadores enfrentaron limitaciones en el proceso. La pandemia Covid 19 hizo más difícil que los empresarios habilitaran espacios de comunicación telefónica para sensibilizar los objetivos del proyecto, por tanto, el instrumento se envió acompañado de un oficio en reemplazo del contacto telefónico. Otra dificultad fue el número de empresas válidas, según los criterios definidos, para participar del estudio. De una base de datos con más de 500 mipymes de familia a las que se envió el cuestionario, únicamente se recibió 78 respuestas de las cuales 33 eran válidas. Hubo respuesta de empresas

que no habían iniciado su proceso de sucesión, en otros casos, no lo habían culminado. Aunque no se tuvo una muestra representativa para entregar generalizaciones en sentido estadístico, el estudio de casos múltiples permite hacer generalizaciones analíticas en el proceso de sucesión.

También quedan pendientes algunas preguntas de investigación derivadas de este trabajo, por ejemplo, qué puede resultar más efectivo para una familia que desea realizar su proceso de sucesión; ¿iniciar el proceso por su cuenta y riesgo, o buscar un padrinazgo con otras familias (tal vez de la misma industria), o contratar un consultor con la experticia en procesos anteriores similares? ¿Cuáles son los costos de oportunidad, en términos de tiempos, recursos financieros, conflictos al interior de la familia propietaria surgidos en el proceso de sucesión?

Referencias bibliográficas

- ANIF (2021). *Mipymes: el pilar para la reactivación económica*. Centro de estudios económicos. <https://www.anif.com.co/wp-content/uploads/2021/05/carlos-prada-anif.pdf>
- Baron, J., & Lachenauer, R. (2021). Build a Family Business That Lasts. *Harvard Business Review*, 99(1), 112–121.
- Cabanilla Guerra, G. E. (2020). Tipología del empresario ecuatoriano: impacto en la gestión de las pymes familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 614-627.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. *Family business review*, 11(1), 19-34

- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Sharma, P., & Yoder, T. R. (2009). Guiding Family Businesses Through the Succession Process. *CPA Journal*, 79(6), 48–51.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23(4), 19-39.
- Coopers, P. w. r (2021). Estudio de Empresas de Familia 2021. De la confianza al impacto. Por qué las empresas familiares necesitan actuar ahora para garantizar su legado del mañana. <https://www.pwc.com/co/es/publicaciones/Fambiz/thank-you-fambiz.html?vXhj=218s1k5r>
- Duh, M., Tominc, P., y Rebernik, M. (2007). Succession issues within family enterprises in transition economies. *Drustven alstrazivanja*, 16(4-5), 751-779.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A., & Mischke, G. A. (2002). Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. *Journal of business venturing*, 17(2), 143-162.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Mana-Gement Review*, 14(4), 532–550.
- Fox, M., Nilakant, V., & Hamilton, R. (1996). Managing succession in family-owned businesses. *International Small Business Journal*, 15(1), 15-25.
- Franco, M., y Urbano, D. (2015). Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativo de empresas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 319-338. <https://doi.org/10.37960/revista.v19i66.19298>
- Gersick, K. E. (2006). *De geração para geração*. Gulf Professional Publishing.
- González Rojas, V. M., Conde Arango, G., & Ochoa Muñoz, A. F. (2021). Análisis de Componentes Principales en presencia de datos faltantes: el principio de datos disponibles: Principal Components Analysis in the presence of missing data: the principle of available data. *Scientia Et Technica*, 26(2), 219–228. <https://doi.org/10.22517/23447214.20591>
- Grané, A. (2002). Análisis de componentes principales. *Madrid: Universidad Carlos III, Departamento de Estadística*, 30. http://www.est.uc3m.es/agrane/ficheros_docencia/MULTIVARIANT/slides_comp_reducido.pdf
- Green, R. A. (2011). *Case study research: A program evaluation guide for librarian*. Libraries Unlimited.
- Handler, W. C. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship theory and practice*, 15(1), 37-52.
- Hernández Fernández, L. (2009). Competencias esenciales y PYMES familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2). <https://doi.org/10.31876/rcs.v13i2.25362>
- Hernández Sampieri, R. y Mendoza, C. P. (2012). *Los métodos mixtos. Documento presentado en el 3er. Congreso de Investigación Científica*. Trujillo, La Libertad, Perú.
- Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., y Mendoza Torres, C. P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6ta ed).
- Hillen, C., y Facin Lavarda, C. E. (2020). Budget and life cycle in family business in succession

- process. *Revista Contabilidade y Finanzas*, 31(83), 212–227. <https://doi.org/10.1590/1808-057x201909600>
- Jolliffe, I. T., y Cadima, J. (2016). Principal component analysis: a review and recent developments. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 374(2065), 20150202.
- Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1, 119–143. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119>
- Le Breton–Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x> <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Meira Teixeira, R., y Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y perspectivas en turismo*, 22(4), 854–874
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2009). *Encyclopedia of case study research*. Sage Publications.
- Ministerio de Comercio, I. y. T. (2019). *Decreto 957 de 5 de junio de 2019*. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family business succession and its impact on financial structure and performance. *Family Business Review*, 23(2), 131–147.
- Oliveira, D. d. P. R. d. (2006). *Como fortalecer o empreendimento e otimizar o proceso sucessório*. In: São Paulo: Atlas.
- Oliveira, J. L. d., Albuquerque, A. L., y Pereira, R. D. (2012). Governança, sucessão e profissionalização em uma empresa familiar: (re) arranjando o lugar da família multigeracional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 14(43), 176–192.
- Quijano García, R. A., Magaña Medina, D. E., y Pérez Canul, C. A. (2011). Pertenencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras campeche, México. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 99–113. [https://doi-org.iue.basesdedatosezproxy.com/10.1016/S0123-5923\(11\)70183-8](https://doi-org.iue.basesdedatosezproxy.com/10.1016/S0123-5923(11)70183-8)
- Uriel, Ezequiel., y Aldás Manzano, Joaquín. (2005). *Análisis Multivariado Aplicado*. Editorial Thomson.
- Vieira, W., y Dixit, M. (2019). *The 5Gs of family business*. SAGE Publications India.
- Wang, Y. Z., Lo, F. Y., & Weng, S. M. (2019). Family businesses successors knowledge and willingness on sustainable innovation: The moderating role of leader's approval. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 188–195.
- Więcek-Janka, E., Mierziak, R., & Kijewska, J. (2016). The Analysis of Barriers in Succession Processes of Family Business with the Use of Grey Incidence Analysis (Polish Perspective). *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 62(2), 33–41. <https://doi-org.iue.basesdedatosezproxy.com/10.1515/ngoe-2016-0010>
- Xiao, H. (2009). Single-case designs. *Encyclopedia of Case Study Research*. [SAGE Publications]. <https://www.sage-ereference.com/>

[casestudy/Article_n320.html](#)

Yin, R. (2004). *Case Study Methods. Cosmos Corporation*. Manantiales.

Yin, R. K. (2012). *Applications of Case Study Research*. SAGE Publications.

Yin, R. K. (2013). *Case study research: Design and methods*. (5a. ed.). Thousand Oaks, CA, EE. UU. SAGE.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.