



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MAE20150930-01

La importancia de la sucesión adecuada en las empresas familiares

**Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al
título de:**

Magister en Administración de Empresas

Por el estudiante:

Luis Gabriel CASTRO CORONEL Ab.

Bajo la dirección de:

César Eduardo ESPINOZA SAMANIEGO Mgs.

**Universidad Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Samborondón - Ecuador
Septiembre de 2015**

La importancia de la sucesión adecuada en las empresas familiares

The importance of proper succession in family businesses

Luis Gabriel CASTRO CORONEL ¹
César Eduardo ESPINOZA SAMANIEGO ²

Resumen

El inicio de una empresa familiar requiere de la energía, ingenio, dedicación, sacrificio y tiempo del creador para sacar adelante el negocio que fundó a fin de generar empleo y riqueza. Por ello es necesario que los sucesores que tomen el mando de la empresa familiar cuenten con el conocimiento, capacitación y liderazgo suficiente para asumir la dirección del negocio que tanto esfuerzo y sacrificio le costó a su creador y su familia para establecerlo y mantenerlo con el pasar de los años. Todo ello conlleva que los nuevos dueños o administradores orienten su compromiso y esfuerzo para seguir adelante creando e innovando, a fin de que la empresa prospere y pueda perpetuarse por varias generaciones.

Palabras clave:

sucesión; empresas familiares; estructura organizacional

Abstract

Starting a family business requires energy, ingenuity, dedication, sacrifice and time to move forward creator who founded the business in order to create jobs and wealth. It is therefore necessary that the successors to take control of the family business have the knowledge, training and sufficient leadership to take over the business so much effort and sacrifice cost him his creator and his family to set and keep the pass the years. This means that the new owners or managers direct their commitment and effort to move forward creating and innovating, so that the company can prosper and perpetuated for generations.

Key words

succession; family businesses; organizational structure

Clasificación JEL
JEL Classification

M31

¹ Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República del Ecuador, Universidad de las Américas. Diplomado en Procedimientos Notariales y Registrales, Universidad Politécnica Javeriana. e-mail gabrielito_castro@hotmail.com

² Ingeniero Industrial, Escuela Superior Politécnica del Litoral Ecuador. Master en Administración, Tecnológico de Monterrey México. Docente de Postgrado Universidad Espíritu Santo. Ecuador. e-mail ceespinoza@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo sirve para reconocer la importancia de la sucesión adecuada dentro de las empresas familiares (EF) con una estructura organizacional adecuada a la empresa, lo cual genera que cada una de las unidades distribuidas dentro de la EF se encuentren correctamente jerarquizadas y tengan las obligaciones y responsabilidades determinadas ajustadas a las actividades que desempeñan, logrando así mejores resultados y evitando duplicidad en las funciones con un mejor resultado tanto en lo laboral como en lo económico. La preparación adecuada de los sucesores dentro de las empresas familiares constituye un pilar fundamental dentro del proceso de sucesión ya que de ellos dependerá la perpetuidad de lo que tanto esfuerzo y dedicación les costó a sus antecesores, por ello una formación adecuada de los nuevos directivos requiere del conocimiento de la empresa en cada uno de sus ámbitos de acción lo que servirá para poder enfrentar los desafíos que se vayan suscitando. Las nuevas generaciones tendrán que buscar la constante innovación con el fin de propender un crecimiento sostenible en el tiempo de la empresa familiar para que pueda perdurar en el tiempo.

Una empresa familiar, surge de un sueño o ideal de su creador; quien va implantando con su familia, lazos que a su vez van forjando una trama que con cierta estructuración genera como producto una empresa. La misma constituye un mundo muy particular, donde los afectos inherentes a las relaciones humanas, los parentescos directos y políticos, las individualidades, entre otros, se conjugan con el poder y el dinero; aspectos que le proporcionan a este tipo de empresas un matiz distintivo en relación con el resto de organizaciones empresariales y que han sido atractivos para investigadores en los últimos tiempos. Con frecuencia, la iniciativa del fundador lleva consigo grandes aspiraciones, éste espera que el negocio cuente con proyección en el tiempo, para que de esta manera se constituya en el futuro sustentable de sus descendientes. Por lo general, el nuevo emprendedor inicia el proyecto incorporando a los miembros de su núcleo familiar más inmediato como colaboradores en el mismo, y esto puede responder a diferentes razones, entre ellas: que son más accesibles y que por tendencia natural existe confianza, lealtad, flexibilidad, identificación,

compromiso, entre otros. (García I. , 2005). A nivel mundial en el aspecto empresarial surgen las empresas familiares como una forma de organización particular, en la cual el emprendedor busca plasmar su negocio con una participación en el mercado buscando un rédito y un crecimiento sostenible a futuro. (Omaña & María, 2013).

El sueño de hacer algo productivo por cuenta propia y de ser independiente puede cristalizarse con la formación de una empresa. Generalmente las empresas nacen con muy pocos recursos, escasos apoyos y en un ambiente de incertidumbre. Lo que mueve a los que las inician es la consecución de una idea. Su visión es de corto plazo y está ligada a la supervivencia. La mayoría de los obstáculos se superan gracias a la gran determinación personal de los fundadores, a su trabajo incansable, a la austeridad, al ahorro, así como por su determinación de aprovechar al máximo los limitados recursos de que disponen. (Valenzuela, 2011).

La familia a lo largo del tiempo se ha vuelto un tema de análisis para poder entender el crecimiento económico de las sociedades, ya que en su evolución se puede observar el crecimiento financiero, lo que conlleva a la creación de grandes empresas. Históricamente las empresas familiares han sido la gran idea para la creación de magnas corporaciones ya que van adoptando diversas formas de estructura, control y organización. Es por ello que los procesos de sucesión constituyen una de las mayores dificultades dentro de la supervivencia de las empresas familiares, poder resolver con eficacia estos eventos es en buen término para su expansión y perpetuidad en el tiempo. (Medina, González, Huitrón, Guerrero, & Olivares, 2014).

Para ello es necesario establecer una adecuada estructura organizacional dentro de las EF a fin de que la misma se ajuste a las necesidades de la empresa y facilite la sucesión de manera ordenada. La estructura organizacional como propósito análogo ha buscado comprender y en algunos casos explicar, el fenómeno de la división del trabajo y su integración y coordinación. Así, la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas,

intentando controlar y hasta predecir su comportamiento. (Marín, 2012)

La importancia de una estructura organizacional radica en que esta sea adecuada a las necesidades de la empresa familiar para así tener un organigrama con procesos, procedimientos y responsabilidades en el cual cada una de las áreas se dedique a sus especialidades, pero que trabajen de manera concatenada. La jerarquía de las EF en el tiempo se crea bajo la base del esfuerzo que cada uno de sus familiares pueda aportar para su crecimiento y consecución de objetivos, con ello transmitirlo a las generaciones futuras. (Gómez, Betancourt, & Zapata, 2012).

Es necesario además tener una estrategia para el proceso de sucesión en la cual se deben llevar a cabo una serie de pasos a fin de tener la seguridad y certeza de que el fundador deja en las mejores manos la EF, que su esfuerzo y dedicación va a ser sostenible y perdurable en el tiempo buscando siempre el beneficio y bienestar de toda la familia.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Previo al análisis de las empresas familiares es necesario tener claro el concepto y la importancia de la estructura organizacional en las empresas familiares.

Para Piñango (2006) la simple palabra empresa se asocia automáticamente con términos tales como organización, estructura, jerarquía, procedimientos, planificación, dinero. Cuando se piensa en familia vienen a la mente palabras tales como amor, cariño, lealtad, comunicación, compromiso, igualdad. La empresa se asocia con racionalidad, objetividad, distancia; la familia, con sentimientos, cercanía, subjetividad. Una empresa sin procedimientos y cierto grado de formalidad es inconcebible. Entender a la estructura organizacional requiere partir de una concepción adecuada por lo que Olabuénaga (1995) puntualiza que una organización es una entidad social conscientemente coordinada, con una frontera relativamente identificable y que funciona sobre una base también relativamente continua para alcanzar uno o varios objetivos. Partiendo de ese concepto entonces se puede apreciar la importancia de una estructura organizacional dentro de la empresa familiar.

La esencia de la estructura organizacional radica en que la organización debe ser vista por sus miembros como un sistema abierto; cada uno de ellos debe ser capaz de integrar las funciones de hacer y pensar a todos los niveles

organizacionales. También posibilita que sean capaces de percibir e interpretar los acontecimientos que puedan surgir en el entorno, así como actuar en beneficio mutuo. El aprendizaje organizacional posibilita perfeccionar de forma efectiva, el conocimiento esencial que fluye dentro y fuera de los límites de la organización; además posibilita mejorar las capacidades organizacionales. Estas capacidades se logran por medio de la creación de procesos que contribuyen al flujo de conocimiento entre los miembros de la organización, y de éstos con el entorno. (Hernández & Martí, 2006).

El diseño organizacional ha estado presente desde los inicios de la teoría administrativa y ha ganado protagonismo entre los gerentes, quienes notan los impactos de su desarrollo en la eficacia de la organización, considerando factores como la tecnología, la naturaleza del trabajo, el entorno interno y externo de la organización y las estrategias elegidas para sobrevivir a largo plazo. Así el diseño organizacional es el proceso por medio del cual los gerentes seleccionan y administran los aspectos de estructura y cultura para que una organización pueda controlar las actividades necesarias con las que logra sus metas. Al estructurar por procesos se integran las acciones en una o más áreas claves de resultados, donde se definirá la función del área tanto como de sus cargos para determinar una descripción con base en lo que debe ser logrado por éstos. (González, Hernández, & Corredor, 2013). En consecuencia, la estructura de la organización, determinada como el fin esperado del trabajo de análisis y diseño organizacional, comprenderá el establecimiento intencionado de una serie de parámetros formales que buscan la coherencia organizacional. (Marín, 2012).

El desempeño organizacional, está ligado al comportamiento de los factores externos e internos de la empresa. La complejidad y la incertidumbre del entorno afectan los factores internos de la empresa; cuanto mejor encajen los factores internos con el entorno, mejor será el desempeño. De este modo, como la estructura organizacional es uno de los factores internos de la empresa, es mejor identificar las estructuras adecuadas para entornos específicos que buscar una sola estructura para aplicarla en cualquier contexto. (Yamakawa & Ostos, 2011).

Una de las premisas principales de las empresas familiares es conservar el espíritu emprendedor ya que esa es la clave del éxito. Este espíritu se

traduce en una voluntad de permanencia en el tiempo e independencia que les obliga a tener un carácter más innovador, sobre todo para aquéllas que están dentro del Instituto de la Empresa Familiar. Hay gran interés en ofrecer calidad, es un factor de imagen y un valor interno; el buen nombre de la familia depende del producto y ese compromiso se extiende al cliente. A ello hay que añadir que la empresa familiar desarrolla un fuerte sentido de responsabilidad hacia la sociedad con la aportación de tiempo y dinero a proyectos valiosos, contando con una estructura de propiedad que agiliza la toma de decisiones estratégicas. El espíritu emprendedor en la empresa familiar se debe considerar a partir del patrón de propiedad, gobierno y dirección específico en estas empresas, que afecta a la formulación e implantación de los objetivos de la empresa. (Ronda & Quirós, 2012). La meritocracia es un eje fundamental para ganarse la autoridad necesaria para dirigir el negocio familiar, cuando el liderazgo indiscutible del fundador ya no existe, es necesario crear estructuras de gobierno más formales que serán útiles para una mejor organización interna, desarrollo y crecimiento sustentable de la empresa familiar. (Tápies, 2009).

Con ello se busca que la empresa familiar tenga una estructura organizacional constituida de manera apropiada y jerarquizada acorde a sus necesidades con procesos y objetivos definidos para cada una de las áreas, lo cual servirá para una sucesión ordenada, ágil y ajustada a la EF.

HISTORIA Y DEFINICIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Es importante realizar un breve análisis de la historia de las empresas familiares y de la definición de las mismas para entender de mejor manera el análisis del presente trabajo. La familia constituye la semilla fundamental del inicio de una empresa familiar, esta será la encomendada de propagar en sus miembros la perspectiva de la empresa e inculcar en ellos el sentimiento de apreciarla como suya propia, ya que en ella existe un trabajo arduo de varios años lo cual ha generado un patrimonio que se debe transmitir por generaciones. (Guerrero, 2006).

La historia de las grandes empresas familiares está llena de emprendedores innovadores, de visionarios que se adelantaron al futuro. Muchas de ellas se beneficiaron de períodos de bonanza económica, de revoluciones industriales y de formación adquirida por los fundadores en un entorno culturalmente avanzado. Pero también hay numerosos ejemplos nacidos en períodos de grandes crisis económicas y sociales, en situaciones pre o post bélicas y de la mano de personas que, inicialmente, carecían del conocimiento aparentemente necesario. En ambos casos, la actitud de la persona que lideró el proyecto inicial fue igualmente determinante, tanto que sirvió para saltar barreras que a muchas otras les habrían parecido infranqueables. (Quintana, 2005).

Las empresas familiares constituyen un tejido productivo de las economías más avanzadas así como con una organización peculiar. Las empresas que son administradas por familias tienen en común una fuerza especial de historia, identidad y lenguaje. Cuando los principales cargos son ocupados por parientes, sus tradiciones, valores y prioridades brotan de una misma fuente. (Pérez, 2006). El sentimiento de orgullo puede ser el detonante de una verdadera pasión por la empresa por parte de los miembros de la familia. La empresa se convierte en el centro de su vida, la alimentan, impulsan su desarrollo. Este orgullo se convierte en un compromiso que agrupa a todos los miembros de la familia, ya que con el aporte de cada uno de ellos se asegura el éxito de la EF, esto crea una responsabilidad familiar en común y, siempre que no existan conflictos, están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo que el que hubiesen estado dispuestos a dedicar en un empleo corriente, no hay consideración de horas ni horarios. (Vallejo, 2007).

Un número importante de emprendimientos surge bajo la figura de una empresa de familia, es por ello que estructuralmente este tipo de empresa no ha sido solo una fuente de empleo si no también el principio para generar emprendimiento a través de la confianza creando procesos a largo plazo con estructuras empresariales sólidas para que se puedan perpetuar en el tiempo. (Macías & Ramírez, 2011).

Para Steckerl (2006) consolidar una empresa familiar no es fácil, aquellos que inician tienen que afrontar años de esfuerzo, de mucho trabajo, de sacrificio. Para aquellos que ya tienen una empresa cimentada, recordar el pasado suscita satisfacción y lucha.

La definición de empresa familiar puede abarcar multitud de características, sin embargo, pueden distinguirse tres rasgos que deben estar presentes cuando se hace referencia a este tipo de organizaciones: la transferencia del negocio a través de distintas generaciones; la propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia; la implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la firma. (Flores & Vega, 2014). Gon (2013) define a una empresa familiar como una unidad de negocio con complejas relaciones en su interior, donde los valores familiares como la lealtad, protección se mezclan con los valores empresariales, rendimiento, resultados. Allí donde se superponen crean problemas que ponen en juego la supervivencia de la empresa.

El concepto de empresa familiar supone entonces una organización que difiere de otras firmas en términos de propiedad, filosofía social y de negocios, así como en los enfoques de liderazgo y relaciones. No sólo por cuestiones de relaciones la empresa familiar se encuentra en un apartado diferente al resto, sino también porque el acercamiento sistemático a la organización considera suficientes diferencias cuando más de una generación se encuentra interesada. Ello implica procesos de sucesión y una intención de profesionalización en el mediano plazo, cuando se necesite debido al crecimiento de la organización. La particularidad de estas firmas se dispersa hacia los lazos emocionales que de manera transversal cruzan diferentes ámbitos organizacionales, como la propiedad del negocio, la administración o la familia. (Arriaga, 2011).

La empresa familiar requiere en primera instancia de la decisión y el emprendimiento de su fundador, ya que será el quien dedique el mayor esfuerzo y tiempo para poder sacar adelante a la empresa para generar riqueza y rédito que le sirva para subsistir a él y su familia, toda esta dedicación se verá retribuida con el pasar de los años en donde se podrá medir los resultados obtenidos y la satisfacción de haber logrado consolidar el sueño que en inició se planteó, formar su propia empresa.

PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La sucesión es una de las etapas más críticas en la evolución y la perpetuidad de una empresa familiar. El bagaje familiar, la debilidad de las comunicaciones intrafamiliares, la gobernanza, la falta de experiencia del dirigente para transmitir sus ideas pueden hacer surgir conflictos, comportamientos disfuncionales o irracionales durante este proceso. En la mayoría de los casos, la sucesión es el encuentro de dos inexperiencias, la del que se retira de la empresa familiar y la del que sucede al dirigente. Muchas empresas familiares llegan a conseguir que sus sucesiones sean exitosas, en particular, debido al compromiso de los miembros de la familia en la empresa, de una buena comunicación, de una visión común, de buenos consultores externos. Algunas sucesiones exitosas toman formas diferentes y más creativas. En este contexto, todo indica que las numerosas partes involucradas stakeholders presentes, algunas desde la sombra y otras más visibles, influyen en los miembros de la familia que tienen el poder de dichas empresas; esta influencia se refuerza en el período de transición generado por el traspaso de la propiedad y la dirección de la empresa familiar. Las partes involucradas de una sucesión familiar son diversas: el antecesor, el sucesor, el consejo de administración, el comité de dirección, el consejo de familia, el asesor, los otros miembros de la familia, los financieros entre otros. (Cisneros, 2014).

Dentro de la empresa familiar surgen varios tipos de problemas por el cambio de su fundador, muerte o retiro. Lo que implica la entrada de un nuevo líder para tomar las riendas de la EF hecho que tiene que ser consensuado con todos los integrantes de la empresa a fin de que no se altere la armonía dentro de la organización. (Haar, 2006). Un negocio de estructura familiar donde los miembros de las distintas ramas son los dueños y a su vez trabajan en este, puede convertirse en un asunto muy delicado pues están involucrados la familia, su dinámica interna, y el manejo de la empresa que debe ser de una forma adecuada, con políticas y decisiones racionales y lógicas. Lo cual es opuesto a las normas que rigen en la familia, por ejemplo, el apoyo incondicional y permanente hacia sus miembros. La confianza y la desconfianza son estados psicológicos que causan un impacto en la estructura cognitiva y el estado afectivo del individuo, por tanto, son factores determinantes del grado de participación responsable y efectiva compromiso y del sentido

de pertenencia unión que los miembros familiares que laboran en la empresa familiar decidan cultivar y aportar a la organización. (Gaona, y otros, 2015).

La comunicación eficaz dentro de una empresa familiar es una necesidad constante ya que permite una retroalimentación de todos y cada uno de los niveles de la empresa, es el canal más adecuado para informar y tomar los correctivos necesarios para mejorar el desempeño y la consecución de objetivos. (Díaz & Fuentes, 2013). La sucesión dentro de la empresa familiar implica que la nueva generación conozca desde temprana edad el giro del negocio, este proceso de sucesión debe tener una planificación y administración adecuada lo que asegura el éxito empresarial y una estabilidad patrimonial y financiera apropiada. (Hernández, Chávez, Padilla, & Espíritu, 2013).

Para Folle (2012), el hecho de ser familia no necesariamente implica que sean buenos socios. Para aclarar el rumbo es útil embarcarse en el proceso de elaborar un protocolo familiar. Lo que se busca es elaborar una base para poder proyectar el futuro, lo cual conlleva definir las políticas de interacción en la familia y la empresa, validar el modelo de empresa familiar que se tiene, y contrastarlo con el que se quiere tener.

La formación del sucesor en la empresa familiar se distingue entre lo que es adquirir conocimientos sobre el negocio y lo que es adquirir capacidades de liderazgo. Si bien un proceso de formación realizado exclusivamente dentro de la empresa no se considera adecuado, lo que sí aporta es un conocimiento profundo de la organización. Incorporarse directamente a la cúpula directiva sin conocer las características propias de la firma puede dar lugar a graves errores por parte del recién llegado que dañen su credibilidad. Para evitarlo, la socialización del sucesor se debería complementar con un proceso formativo dentro de la propia empresa con el objetivo de transmitirle la cultura empresarial. (Llanos, Valenzuela, Pasten, & Huepe, 2011).

No existen modelos para la estructura organizacional dentro de una EF, cada empresa familiar requerirá una configuración propia de las instancias de gobierno, acorde con la cultura familiar, el desarrollo del negocio, el número de generaciones implicadas, la participación de la familia en la actividad empresarial, el número de

accionistas, entre otros aspectos. (Monteferrante, 2012).

La importancia de la cultura, formada por artefactos, perspectivas, supuestos y valores es la supervivencia de estas organizaciones. Las EF longevas se encuentran un sistema de valores particular, que constituye la esencia de la organización y se convierte en elemento fundamental de su continuidad, lo cual se aprecia, ante todo, en el traspaso generacional. La conjugación de patrones culturales, familiares y empresariales es esencial para la continuidad de las EF. (de la Garza, Medina, Chein, Jiménez, & Ayup, 2011).

En la empresa familiar, además, la labor filantrópica tiene un doble beneficio interno, pues facilita la cohesión familiar y también la transmisión de valores. Otro rasgo que distingue la actividad filantrópica en este tipo de compañías es que la decisión final sólo depende de la propia familia empresaria, que no debe rendir cuentas a nadie sobre el modo en que lleva a cabo esta labor ni sobre los intereses que la motivan. (Tápies, 2009).

La construcción de un plan de sucesión puede ser definida de diferentes maneras, se puede iniciar con la definición operacional y sus propósitos. Se define la planeación de la sucesión como un proceso estructurado, en el cual se involucran la identificación y preparación del sucesor, para asignarle un rol dentro de la organización, esto ocurre cuando el perfil es cubierto. Por lo tanto, lo que da el carácter de empresa familiar a una organización es el hecho de considerar a la empresa como un logro personal, que el fundador desea trasladar a la familia y perpetuar a través del tiempo. Cuando el propietario decide iniciar la planificación de la sucesión, es el momento donde se deben de tomar en cuenta los factores claves consistiendo en las áreas que aseguran un funcionamiento competitivo para la organización, convirtiéndose en una herramienta para identificar los factores decisivos de un tipo de organización determinada. (Flores & Vega, 2014).

Ser el propietario de una empresa familiar no convierte automáticamente a la persona en la más idónea para dirigir a la empresa. Ser el máximo representante de la (EF) requiere de una ardua preparación que implica conocer el negocio desde su inicio hasta el final en cada uno de sus procesos, estar instruido en cada uno de los temas a fin de poder brindar soluciones eficaces y

efectivas a cada una de las interrogantes que se presentan día a día, lo que implica no solo tener una preparación académica sino también de conocer el desenvolvimiento de la empresa en cada uno de sus niveles. (Monterde, 2012).

La vinculación de los hijos a la empresa se estaría dando porque reúnen unas condiciones que favorecen la búsqueda de rentas para ella. Condiciones estas que dependerán del proceso de formación recibido por el descendiente. Si el proceso de formación vivenciado por un potencial sucesor logra una persona con capacidad para generar estas rentas, desde la teoría de recursos y capacidades, se justificarían los esfuerzos que los propietarios hagan para vincular a los hijos de manera formal y con dedicación a tiempo completo a la empresa. El proceso de formación no todo el tiempo es un proceso con etapas secuenciales en la formación y que la formación en valores, la formación en conocimiento y la formación en liderazgo, generalmente, se dan de manera simultánea en varias intensidades. (Lozano, 2008). Ninguna de las empresas posee un plan de sucesión formal y escrito, aunque no cuentan con asesoría ni plan formal para la sucesión, se nota una preocupación por mantener el control en el seno familiar y disponer de las habilidades gerenciales. (Vainrub & Aramís, 2006).

Elaborar un protocolo de gobierno de la Empresa familiar será muy recomendable para acordar como va a influir la familia sobre la empresa, dejando definidas las reglas y criterios que la familia empresaria se comprometerá a respetar, con anterioridad a que sea necesario aplicar las normas. De este modo, será factible lograr que la familia siga agregándole valor a la empresa, evitando así una influencia perjudicial hacia los intereses de la misma. (Dodero, 2008).

SUCESIÓN ADECUADA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La sucesión de las empresas familiares es uno de los temas más álgidos dentro de una empresa ya que requiere de una preparación y transición adecuada a fin de que todo el proceso opere de la mejor manera para que la empresa siga, cumpla con sus metas y perdure en el tiempo. Uno de los más grandes anhelos de un empresario es poder ver a sus hijos no solo gozar del patrimonio que él o ella han construido, si no trabajar juntos, tomar decisiones consensuadas y actuar como accionistas responsables, activos y comprometidos. Se dice fácil; sin embargo, pocas

son las familias que logran hacerlo. (Trevinyo, 2012).

Para Sandoval (2011) la sostenibilidad empresarial familiar debe ser un tema que se incorpore cada vez más en la formación empresarial para que no se pierda lo que con esfuerzo, dedicación e ingenio dedican los empresarios familiares en la creación y desarrollo de sus empresas. A diferencia de las empresas que no son familiares, estas empresas deben elaborar planes de sucesión evitar que los problemas familiares afecten su funcionamiento, abrirse a una gerencia profesional aunque sus integrantes no pertenezcan a la familia y cuidarse del caudillismo de un fundador a quien le cueste delegar funciones, entre otros retos. Los instrumentos empleados para enfrentar estas situaciones son el protocolo familiar, el consejo de familia, la junta directiva y los mecanismos de gobierno empresarial, no ofrecen soluciones mágicas, pero si han mostrado su utilidad. (Pardo & Felce, 2006). Por ello es necesario tener una estructura organizacional adecuada a la empresa familiar, para de esta manera se tomen las decisiones en función del crecimiento de la misma y no de intereses personales de los familiares.

La empresa familiar posee unos atributos ambivalentes que se pueden definir como las características únicas e inherentes a ella y que son también el origen de ventajas y desventajas. Proceden directamente de la superposición de pertenecer a la familia, a la propiedad y a la gestión de la empresa, atributos que podemos identificar como: roles simultáneos, identidad compartida, historia común de toda una vida, implicación emocional y confusión, el lenguaje privado de los familiares, conocimiento mutuo e intimidad. (Sánchez, Landeta, & Iturralde, 2012).

Heredar el liderazgo de una empresa familiar de una generación a otra es complicado, ya que las nuevas ideas de los sucesores tienden siempre a refrescar y dar nuevos lineamientos al giro del negocio. Por ello lograr una transición adecuada es un proceso complicado que genera obligaciones y responsabilidades para ambas partes ya que es en esta transición donde la contribución del estilo de liderazgo contribuirá al éxito o fracaso de la EF. (Quijano, Arguelles, Sahuí, & Magaña, 2015).

La sucesión implica atender varios asuntos a la vez: el proceso y los principios que hacen de la continuidad de la empresa un valor central de la familia; el liderazgo y su desarrollo sano dentro de la familia y de la empresa; el plan de largo plazo;

la decisión de que sucesivas generaciones tomarán el mando con autoridad y emprenderán cambios de rumbo; la apertura a personas externas que contribuyan como administradores o nuevos socios de la empresa. La sucesión no es un problema lejano, para cuando los fundadores estén mayores, ni es un problema que se puede resolver a corto plazo. Requiere previsión: empezar cuando no haya problemas. El sueño de los fundadores es que su empresa perdure, como orgullo y sustento familiar. La peor sucesión ocurre en una notaría, cuando inesperadamente fallece el fundador y se lee su testamento. La sucesión es un problema de liderazgo, en dos dimensiones complementarias: del que quiere hacer y del que deja hacer, en una relación de cariño y respeto entre padres e hijos. Es necesario prepararse con años de anticipación y tener suficiente conciencia y sabiduría para resolver bien, al mismo tiempo, la continuidad de la empresa y del legado familiar. (Ogliastri, 2011).

El crecimiento de las empresas familiares genera más complejidad ya que demanda la necesidad de nuevos líderes capaces de sacar adelante la empresa familiar al enfrentar nuevos retos para el futuro sucesor, se requiere contar con los elementos de: preparación, experiencia, liderazgo y valores integrales, cuando el sucesor no tiene el talento que se requiere se tendrá un costo, considerando que la empresa familiar perderá competitividad. El sucesor debe dedicar tiempo suficiente en aprender la historia de la empresa familiar, concentrarse en las cuestiones estratégicas, en hechos fundamentales y bases para la toma de ciertas decisiones. Es imprescindible planear su entrenamiento y formación dentro de la empresa y en los primeros años aprender tanto como sea posible y desarrollar un plan estructurado y que represente una experiencia de aprendizaje significativo en el contexto del plan. El principal aspecto es identificar a la persona sucesora, conocer su entorno, como clave de alto potencial para asumir la responsabilidad, ya que el sucesor debe contar con el perfil, liderazgo y capacidad para cumplir con el cometido de la empresa familiar que es: desarrollo y subsistencia de la familia y la empresa. Sin embargo a pesar de tantas opciones que visualiza el fundador simplemente puede eludir el planteamiento de la sucesión, al adoptar la opción de no hacer nada la que es considerada la más costosa y destructiva de todas las opciones, pero

es la más difundida. La continuidad de la empresa familiar depende de educar adecuadamente a los sucesores, inculcando valores y actitudes. La relación entre el padre y el hijo, es el mejor sistema de educación, ejemplo de promover la transmisión de los valores empresariales y de ilusionar e involucrar para su futura incorporación en la empresa familiar. La experiencia demuestra que la figura del fundador influye de manera compleja y singular en el desarrollo emocional e intelectual de los hijos, para lo cual existen elementos esenciales que este debe transmitir con equilibrio, como son: amor, ejemplo de sus padres, inculcar valores y la disciplina que es fundamental para que el sucesor se convierta en persona de bien. Estos elementos ayudan a desarrollar una sana autoestima que contribuye a su seguridad. La formación del futuro sucesor es un proceso de toda la vida, el fundador debe involucrar a sus hijos en sus empresas de acuerdo a su capacidad y edad desde que los hijos tienen conciencia, los padres deben transmitir los valores integrales, prepararlos con responsabilidad para el futuro de la empresa familiar. La capacitación que reciban los miembros de la familia debe ser integral e incluyente para tener la plena seguridad que se está conduciendo por el camino correcto, que todos los miembros estén de acuerdo en las decisiones del fundador. Las empresas familiares tienen un trayecto y una experiencia muy arraigada, no obstante cuando llegan nuevas generaciones con otras ideas, algunos acuerdos a veces dejan de ser respetados. Por esta razón es indispensable contar con el protocolo familiar para respetar los acuerdos establecidos cuando ya no se encuentre el fundador, y la visión de beneficiar el entorno general de la empresa familiar. (Gaona, de la Garza, & Hernández, 2014).

La sucesión es un proceso que afecta al fundador y al sucesor, como también a la familia, a los administradores, a los dueños y a otros grupos de interés. Durante este periodo se dan algunos cambios ya que las relaciones familiares necesitan reacomodarse, los patrones tradicionales de influencia se redistribuyen, se implementa una administración de largo plazo y se crea una nueva estructura de propiedad que de forma a la organización familiar. Los sucesores son definidos por la literatura como aquellas personas que tienen el título y el poder en la empresa y, en el largo plazo, demuestran la habilidad de crear una

tendencia positiva de crecimiento y utilidad para el negocio. Algunos de los temas más importantes en la planeación de la sucesión requieren de discusión y negociación entre las partes interesadas ya que son temas altamente sensibles, como por ejemplo, la división del poder, la autoridad, la toma de decisiones, el dinero, las ganancias, las personalidades de cada uno de los miembros, la ética, los valores laborales. (García M. , 2007).

Así como hay empresas familiares que no sobreviven porque los conflictos de poder y disputas por el uso de los beneficios llegan a condiciones extremas, otras no lo hacen porque no son capaces de adaptar sus portafolios de productos y servicios a los cambios del entorno. (Jaramillo, 2006). Por ello es necesario que las empresas familiares se encuentren en constante innovación adaptando tanto sus procesos como la oferta de productos a fin de estar en constante evolución.

Entre las principales ventajas de las empresas familiares se pueden destacar la lealtad de los miembros de la familia y la disposición de los consanguíneos para sacrificarse en los tiempos de crisis, los significados comunes y los significados compartidos, la perspectiva a largo plazo para un crecimiento sustentable. (Meira & Carvalhal, 2013).

ESTRATEGIA PARA LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

La mayoría de propietarios de las Empresas Familiares tiene la gran interrogante de ¿si realmente deben esperar que un hijo asuma la responsabilidad de administrar el negocio cuando su padre ya no esté al frente y adquiera las responsabilidades de manejar la empresa? Por ello para tener la seguridad de que el sucesor cuente con las herramientas necesarias con las cuales pueda tener la suficiente experiencia y conocimiento del negocio, es importante para que su entrenamiento y perfeccionamiento dentro de la empresa sea de manera paulatina, con la finalidad de que cuente con la destreza suficiente en cada una de las áreas de la empresa, lo que contribuirá a que el sucesor tenga una visión global del negocio. (García M. , 2007).

Para poder lograr una sucesión de manera estratégica se debe considerar al menos lo siguiente:

La creación de un Consejo Familiar

Una vez que se ha planteado la necesidad de empezar a plasmar la sucesión dentro de la empresa familiar es necesario la creación de un Consejo Familiar el mismo que será el canal adecuado para tratar las diferencias que puedan surgir en el proceso como por ejemplo: ¿Quién va a ser la persona llamada a suceder?, ¿Cómo se va a producir el proceso de sucesión? entre otras.

El consejo familiar debe estar construido al menos con los siguientes integrantes: el fundador, el o los hijos llamados a suceder, el abogado de la empresa, el contador de la empresa y un asesor empresarial. Este consejo constituye entonces un protocolo familiar para definir las estrategias, las responsabilidades, la auditoría, las compensaciones dentro de la EF. Además será el canal idóneo para que pueda fluir la comunicación de manera adecuada ya que se encuentran involucradas todas y cada una de las partes de la EF, y será allí donde se tome las decisiones en consenso o de manera mayoritaria para que el proceso de sucesión fluya de manera adecuada. El asesor empresarial cumple una tarea fundamental ya que será quien guíe y sirva como mediador cuando se susciten conflictos que pueden de alguna manera entorpecer el avance y la consecución del objetivo final, el será el encargado de guiar en todos y cada uno de los pasos a los miembros del consejo dentro del procesos de transición pero sobre todo será el canal de comunicación entre los miembros del Consejo Familiar. (García M. , 2007)

La elección del Sucesor

Para la selección del sucesor se debe analizar su educación, sus habilidades de negociación, el manejo financiero, el liderazgo que tiene dentro de la EF los cuales constituyen factores fundamentales para lograr la sucesión adecuada. En este sentido, la preparación del sucesor para que llegue a ser el nuevo líder no sólo requiere dominar una serie de aspectos particulares del negocio, tales como la misión, la filosofía de la empresa o la tecnología que emplea, sino que también debe aprender cual es el mercado en el que está operando actualmente. (Claver, Rienda, & Pertusa, 2004).

El fundador debe tomarse el tiempo necesario y realizar el análisis adecuado de quien es la persona que se encuentra en la capacidad de tomar el mando de la EF, eso requiere que el sucesor además de encontrarse capacitado posea

liderazgo, compromiso, disciplina y sentido común para poder transmitir sus nuevas ideas y llegar a conseguir resultados y poder perpetuar la empresa familiar.

El Retiro del Fundador

Constituye el principal problema para que la transición se realice de manera adecuada, ya que la desvinculación del fundador implica muchos miedos propios en el desenvolvimiento del trabajo realizado durante todo el tiempo de vida de la empresa. El retiro debe ser inequívoco, porque se dan casos en los que el fundador se retira pero maneja la empresa por detrás, lo que causa desconcierto e inestabilidad entre el sucesor y los empleados. Por ello se debe efectuar un plan con un cronograma de actividades y una estrategia de responsabilidades para ir abandonando paulatinamente la EF, de esta manera los clientes internos y externos se encuentran informados de los pasos a seguir en el transcurso de la sucesión, lo que beneficia para que se realice de manera ordenada y adecuada, evitando desequilibrio y problemas innecesarios. (Haar, 2006).

Comunicación adecuada

La comunicación se percibe como una herramienta esencial de gestión dentro de la EF, que requerirá de las pertinentes estrategias conducentes a lograr el mayor nivel de eficiencia no sólo en la potenciación del crear valor y la reputación de la empresa sino también de crear canales adecuados de comunicación en todos los niveles de la empresa familiar. (Fernández, Boga, Campo, & González, 2005).

Es necesario implementar y reforzar los canales de comunicación dentro de la EF para que existan conexiones fuertes y sólidas de comunicación con información efectiva y apropiada en cada uno de los niveles dentro de la estructura de la empresa familiar. El fundador y el sucesor son los encargados de informar los aspectos que van ocurriendo dentro del proceso de transición, evitando de esta manera la incertidumbre que este tipo de procesos puede traer y que eso desencadene un clima de nerviosismo en la fuerza laboral de la EF.

Además debe existir un adecuado canal de comunicación de los miembros que conforman el Consejo Familiar, a fin de que cada uno tenga la información completa y adecuada de las

decisiones que se están tomando dentro de la EF, lo que evita malos entendidos y posibles problemas futuros de los miembros del consejo por falta de comunicación adecuada.

CONCLUSIONES:

El presente trabajo realiza un análisis de la historia y la importancia de las empresas familiares los ideales, el esfuerzo y dedicación de sus creadores como de sus familias para generar su crecimiento y perpetuarla en el tiempo. Por ello es necesario que las empresas familiares tengan una estructura organizacional adecuada la cual sirve para determinar funciones y responsabilidades especificadas en cada una de las áreas de la EF lo cual conlleva a tener un conocimiento pleno y un mejor control de las mismas. Es importante que los fundadores de las empresas familiares o las personas a cargo de la misma sean quienes preparen a los nuevos líderes para asumir la dirigencia de la empresa ya que es necesario crear una cultura de responsabilidad, de empoderamiento y de cariño hacia la EF que tanto esfuerzo y dedicación tomo para formarse. Además los nuevos sucesores deberán estar debidamente preparados tanto en el ámbito profesional como poseer el liderazgo necesario para poder asumir de una manera adecuada y responsable la dirigencia de la empresa.

De acuerdo a lo investigado es necesario que las empresas familiares cuenten con un plan de sucesión adecuado, en el que tanto las personas que se encuentran a cargo como los que van a posesionarse cuenten con toda la experticia y el conocimiento suficiente para poder asumir la empresa de una manera apropiada, eso eliminará el gran riesgo que se corre cuando los sucesores no cuentan con toda la información del giro del negocio ni están debidamente preparados para asumir la responsabilidad de dirigir la empresa. Es necesario que una vez que los sucesores tomen el mando de la empresa sus antecesores de desvinculen de manera paulatina, para que de esa manera se tomen las decisiones adecuadas por parte de los sucesores y a su vez puedan afrontar todos y cada uno de los retos con el profesionalismo y la responsabilidad que amerita.

Los sucesores tienen el gran reto innovar constantemente para que la Empresa Familiar busque siempre crecer y ampliar su mercado, ese el único camino para lograr un desarrollo que

conseguirá que la EF perdure en el tiempo y logre un crecimiento sostenible que será transmitido a varias generaciones a futuro.

Bibliografía

- Arriaga, A. (2011). Factores que inciden en la calidad de las empresas familiares: un análisis basado en valores declarados por la familia empresaria. *The Anahuac Journal*, 53-73.
- Cisneros, L. (2014). Las partes-involucradas en la sucesión de empresas familiares: rol, implicación, problemática. *Gestión Internacional*, 129-130.
- de la Garza, M., Medina, J., Chein, N., Jiménez, K., & Ayup, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de Mexico. *Cuadernos de Administración*, 315-333.
- Díaz, H., & Fuentes, E. (2013). La comunicación en la empresa familiar, principal elemento en la preservación de la armonía familiar. *Revista internacional de administración & finanzas*, 95-114.
- Dodero, S. (2008). El ciclo de vida de las empresas familiares. *Temas de Management*, 9-12.
- Flores, M., & Vega, A. (2014). Factores claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares en el sector textil en Tijuana, B.C., Mexico. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 91-110.
- Folle, C. (2012). Compromiso y continuidad en las empresas familiares. *Revista de negocios del IEEM*, 54-58.
- Gallo, M. (2004). Tripologías de las empresas familiares. *Empresa y humanismo*, 241-258.
- Gaona, L., de la Garza, S., & Hernández, R. (2014). El sucesor, figura clave en el éxito familiar. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 57-67.
- Gaona, L., Hernández, R., de la Garza, S., Saldaña, Y., Ruiz, F., & Esli, G. (2015). Factores que amenazan la sobrevivencia y la continuidad de la empresa familiar en Mexico. *Revista Global de Negocios*, 17-27.
- García, I. (2005). Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional. *Omnia*, 29-52.
- García, M. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar. *Innovaciones de Negocios*, 231-259.
- Gómez, G., Betancourt, J., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 38-49.
- Gómez, G., López, M., & José, B. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuadernos de Administración*, 269-292.
- Gon, P. (2013). Problemas de las empresas desde las perspectivas de los recursos humanos. *INVENIO*, 101-112.
- González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. (2010). Empresas familiares: Revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. *Cuadernos de Administración*, 11-33.
- González, M., Hernández, V., & Corredor, L. (2013). Redefinición de la estructura organizacional, para la empresa Calcalizas de Nobsa, Boyacá, Colombia. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1714-1717.
- Guerrero, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, 194-215.
- Haar, J. (2006). LA GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES: PACTO DE BALANCE. *Debates IESA*, 18-21.
- Hall, R. (1996). Organizaciones estructuras, procesos y resultados. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Hernández, F., & Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *ACIMED*, 1-32.
- Hernández, L., Chávez, S., Padilla, A., & Espíritu, R. (2013). Emprendedores familiares y la sucesión administrativa: Un análisis en pequeñas empresas. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 565-573.
- Jaramillo, C. (2006). Las finanzas de los negocios familiares: El tamaño si importa. *Debates IESA*, 28-33.
- Llanos, O., Valenzuela, F., Pasten, D., & Huepe, P. (2011). Determinantes del éxito en procesos de profesionalización de empresa familiares. *Horizontes Empresariales*, 9-23.
- Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*, 243-268.
- Macías, V., & Ramírez, D. (2011). Sucesión en empresas familiares. Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 194-211.
- Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales Volumen 28*, 43-64.
- Medina, M., González, I., Huitrón, H., Guerrero, A., & Olivares, d. J. (2014). Análisis de los procesos de sucesión en empresas familiares en México: su evaluación con la herramienta: "succession scorecard". *Global Conference on Business and financing proceedings*, 1782-1789.
- Meira, R., & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 854-874.
- Monteferrante, P. (2012). Entre la familia y el negocio el desafío de gobernar una empresa familiar. *Debate IESA*, 57-62.
- Monterde, M. d. (2012). El proceso de sucesión en las empresas familiares: garantía de continuidad, legado y competitividad. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1000-1009.
- Ogliastri, E. (2011). La sucesión en la empresa familiar. *Debates IESA*, 11.
- Olabuénaga, J. (1995). Sociología de las organizaciones. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Omaña, M., & Auxiliadora, B. M. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 293-302.
- Omaña, M., & María, B. (2013). Gerencia de las empresas familiares y no familiares: análisis comparativo. *Estudios Gerenciales*, 293-302.
- Pardo, A., & Felce, L. (2006). Las múltiples caras de las empresas familiares. *Debates IESA*, 35-37.
- Pérez, E. (2006). Empresas familiares: años de experiencia y excelencia. *Leadership: Magazine for Managers*, 10-11.
- Piñango, R. (2006). Empresas familiares, especie dominante. *Debates IESA*, 4.
- Quijano, R., Arguelles, L., Sahuí, J., & Magaña, D. (2015). Experiencia organizacional y transmisión de poder como elementos de la cultura

organizacional en empresas familiares de Campeche, Mexico. *Revista Internacional de Administración & Finanzas*, 53-67.

Quintana, J. (2005). La innovación en las empresas familiares. *CLM Economía*, 103-130.

Ronda, J., & Quirós, I. (2012). Amenazas y oportunidades el reto de emprender en la empresa familiar. *Partida doble*, 66-77.

Sánchez, J., Landeta, J., & Iturralde, T. (2012). La interacción sistema familia y sistema empresa como fuente de ventaja competitiva. *TELOS*, 56-82.

Sandoval, F. (2011). El plan de sucesión de la familia empresaria. *INCAE Business Review*, 2-8.

Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión* N° 20, 194-215.

Tápies, J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. *Revista de antiguos alumnos del IEEM*, 56-61.

Treviño, R. (2012). Empresa Familiar: ¿Para servir o para servirse? *Revista de negocios del IEEM*, 48-53.

Vainrub, R., & Aramís, R. (2006). Empresas Familiares: ¿Sinergia o desastre? *Debates IESA*, 30-32.

Valenzuela, M. (2011). Las empresas familiares y sus órganos de gobierno: caso empresas de Guadalupe victoria. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 53-66.

Vallejo, M. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de dirección y economía de la empresa*, 217-234.

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011). Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 93-115.