

# Sucesión de Empresas Familiares



C.P.C Armando Alvarez Carmona

---

# Contenido

- I. Planteamiento del Problema**
- II. Objetivos**
- III. ¿Qué entendemos por empresas familiares?**
- IV.- Su importancia económica**
- V. Vulnerabilidad de las empresas familiares**
- VI. La realidad empresarial Mexicana**
- VII. Retos de las empresas familiares en México**
- VIII. La sucesión ideal**
- IX. Conclusiones**
- X. Referencias**

## I. Introducción

La Empresa Familiar es un tema relativamente nuevo en el ambiente de los estudios gerenciales afirma el experto venezolano en estos temas Guillermo Salazar Nava (2004). El manejo simultáneo de dos mundos tan diversos y complicados, convierten a la administración de las empresas familiares y sobre todo a la sucesión de las mismas en un verdadero arte.

El arte de combinar empresa y familia conlleva a enfrentar día a día dos conceptos que, en apariencia, son antagónicos: el Amor y el Dinero. Pero no hay nada más lejano de la verdad, pues las empresas familiares implican el compartir el trabajo con los seres amados.

No obstante, hay que tomar conciencia de que existen números verdaderamente desalentadores con respecto al éxito de las empresas familiares, las estadísticas muestran que las empresas familiares presentan una serie de problemas específicos que dificultan su continuidad. La probabilidad de llevar a cabo con éxito la sucesión de la dirección y de la propiedad de la primera a la segunda generación es muy baja. Se calcula que el 67 por ciento de las empresas familiares no pasa a la segunda generación y el 85 por ciento de las empresas familiares desaparece antes de la tercera generación. (PÉREZ, 2009).

Lo anterior cobra mucha relevancia cuando vemos los resultados de las estadísticas internacionales, las cuales nos muestran cifras bastante significativas en relación con las empresas familiares:

- Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial.
- Constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta.
- El 25% de las 100 primeras del mundo son familiares.
- En Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías.

## II. ¿Qué entendemos por empresas familiares?

Hoy en día se confunde el concepto de empresa familiar con el de PYME (Pequeña y Mediana Empresa). Empresa familiar no implica necesariamente a una PYME. (SALAZAR, 2004)

Santiago Antognolli (2009) nos dice que una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una familia. Son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.

Por su parte Kiyo Kajihara (2009) define a la empresa familiar como aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en la parte de propiedad, todas o al

menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una misma familia; y en segundo lugar, la empresa familiar es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la empresa. Esto quiere decir que no basta con tener el control accionario de la empresa, sino que al menos dos de los miembros de la familia deben estar laborando activamente en la empresa.

### **III. Su importancia económica.**

Como decíamos, no todas las empresas familiares son una PYME, de hecho muchas de las grandes compañías del mundo son o tuvieron su origen en una Empresa Familiar. (SALAZAR, 2004)

Tal es el caso de las 100 mayores empresas estadounidenses que aparecieron en el 2002 en un artículo de la revista Family Business Magazine. Walmart, propiedad de la familia Walton, es la empresa familiar de mayores dimensiones, y fue fundada en 1962. Ford Motor Company, propiedad de la familia Ford, fue fundada en 1903, Cargill, de las familias Cargill y Mac Millan, se fundó en 1865. Otras empresas familiares muy exitosas en Estados Unidos son: American International Group (seguros) de la familia Greenberg; Koch Industries (combustibles y agricultura) de la familia Koch; Motorola (comunicaciones) de la familia Galvin; Carlson (hoteles) de la familia Carlson; y Loews (tabaco, hoteles) de la familia Tisch. Otras empresas familiares notables son Anheuser-Busch, Gap, Marriott, Levi Strauss, Enterprise Rent a Car, Hallmark, Johnson, Estée Lauder, McGraw-Hill, Amway y, para finalizar esta larga lista, cabe mencionar a The New York Times, una de las empresas familiares más antiguas, fundada en 1851. (BELAUSTEGUIGOITIA, 2009).

### **IV. Vulnerabilidad de las empresas familiares.**

Contrariamente a lo que se piensa no son las leyes, ni los impuestos, ni la burocracia ni la corrupción las variables que más afectan a las empresas en su desarrollo; si bien estas variables sí les afectan, también queda de manifiesto que son variables externas a la propia organización y que muchas veces son incontrolables por la misma empresa. Pero el empresario comete otro error mucho más imperdonable: las empresas familiares no se malogran porque se dejan destruir por las variables del entorno. Los negocios fracasan porque casi siempre los propietarios no toman las decisiones requeridas para asegurar la vitalidad de sus empresas en un mundo permanentemente en cambio y de creciente complejidad.

Las empresas familiares necesitan ayuda para desarrollar perspectivas y métodos de planificación y atender sus problemas. En un estudio realizado con 200 compañías manufactureras de Illinois desde 1924 hasta 1984, solamente el 13% de negocios familiares exitosos se mantuvieron en manos de la tercera generación y menos de dos tercios sobrevivieron a la segunda generación. Y esto se debió a que muchos negocios de familia carecen de un esquema lúcido que les permita pensar simultáneamente en el futuro de sus compañías y en el de sus familias. (WARD,

1994).

## **V. La realidad empresarial mexicana**

En una investigación que realizó en México recientemente el consultor Kiyoo Kajihara (2009) mediante el levantamiento de encuestas personales, cara a cara y tratando de entrevistar al Director General o Gerente General o, en su caso, al fundador de cada empresa, realizó 120 entrevistas entre empresas familiares cuyo miembro o miembros de la familia tuvieran o hubiesen tenido vinculación directa con el ITAM. Es decir, se definió como población a aquellas empresas familiares que estuvieran o hayan estado en el pasado representadas por uno o varios miembros de la familia dentro de la comunidad estudiantil del ITAM.

Entre los resultados más relevantes caben destacarse los siguientes:

- a) El 80% de las empresas encuestadas tienen arriba del 80% de las acciones de la organización.
- b) Casi el 80% de las empresas encuestadas no cuenta con una planeación sucesoria. El 21.43% de empresas que si tienen una planeación para la sucesión está conformado en su totalidad por empresas que ya han enfrentado dos procesos de sucesión y algunas de las que ya han pasado por un primer proceso de sucesión. Esto deja manifiesto que la planeación se dio después de haber sufrido una situación crítica y no antes, para prevenir esos cambios.
- c) En las empresas que existe una planeación para la sucesión no todo está resuelto pues se detectó que en un 75% de los casos no se tiene claramente definido el o los sucesores, es decir, de las 31 empresas que sí cuentan con una planeación para la sucesión tan sólo 7 de ellas saben quién va a suceder la empresa. Y en estos siete casos todos los empresarios coincidieron en que el sucesor va a ser el primer hijo varón. A estos siete empresarios se les interrogó acerca de las razones por las cuales ellos creían que el primogénito iba a ser la persona más indicada para asumir el mando de la organización y una de las cuatro razones más frecuentes mencionada (4 de las 7 veces) fue porque era el primer hijo varón y no porque fuera el más capaz.

## **VI. Retos de las empresas familiares en México.**

La sucesión debe entenderse siempre como un proceso, no como un evento puntual. Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos y al sueño compartido y las relaciones de familia, empresa y propiedad. Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión de la Empresa Familiar. (SALAZAR, 2004)

Imanol Belausteguigoitia (2009) plantea las siguientes cuatro fases del proceso de sucesión:

### 1) Conciliación de intereses entre empresa y familia

En México, la influencia que la familia ejerce sobre la empresa es enorme, posiblemente más que en cualquier otra cultura. Si en la familia hay compromiso hacia la empresa y existe capacidad y talento en los miembros que la operan, esa influencia terminará por ser positiva. En cambio si la influencia es negativa, la empresa tendrá muy pocas posibilidades de supervivencia.

Los empresarios que verdaderamente tengan aspiraciones de sobrevivir y construir empresas exitosas, incrementarán sus posibilidades de lograrlo, si canalizan adecuadamente la energía, producto de la familia sobre la empresa. Deberán apuntar hacia la profesionalización de sus organizaciones y evitar la tentación de hacer de la empresa una mera extensión de la familia. En este proceso de profesionalización se clarificarían los roles de cada individuo tanto en la empresa como en la familia, y así se evitaría la gran confusión y conflicto que generan relaciones ambiguas.

### 2) La integración de talentos por parte de miembros de la familia

Los propietarios de las empresas familiares deben procurar que los miembros de sus familias se acerquen lo más posible a sus empresa para que las conozcan y evalúen si desean participar dentro de ellas. En la medida que estas empresas tengan la facultad de sumar y lograr sinergias entre miembros de la familia que laboran en la empresa, los resultados serán más favorables. Las diferentes circunstancias que viven padres e hijos propician una visión estratégica muy diferente del negocio, lo cual puede dar pie a confrontaciones benéficas para la compañía, aunque también puede ser el origen de tensiones.

Los tiempos cambian, y los hijos suelen retar lo establecido, pretendiendo romper los paradigmas que propiciaron el desarrollo de las organizaciones de sus padres, creando así nuevas formas de hacer las cosas. La percepción de que los tiempos de sus padres han caducado puede llevar a los jóvenes a menospreciar los conocimientos, habilidades y experiencias de sus mayores. Ese menosprecio es injusto y resulta peligroso, pues además de poner en riesgo el negocio, puede separar a las familias. A las generaciones menores de las empresas familiares les conviene valorar la experiencia de sus mayores y mantenerse abiertas para recibir sus enseñanzas. Por otro lado, los mayores deberán ceder espacios a sus hijos y así propiciar su desarrollo profesional, haciéndolos partícipes de las decisiones relevantes.

### 3) La profesionalización de la empresa

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad de cada uno de los elementos de la organización. Para que este proceso sea eficaz, debe iniciarse con el compromiso de quienes se encuentran

en las máximas posiciones jerárquicas. El largo periodo que ocupan los directores generales de este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización.

Hay una serie de tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado, y por eso se piensa que deben conservarse. El gran dilema de quienes dirigen empresas familiares es decidir qué debe cambiar y qué debe permanecer. En este tipo de decisiones suele haber enfrentamientos entre generaciones, pues por lo general la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad defiende el cambio. El proceso de planeación estratégica en las empresas debe tener en cuenta algunas premisas: primero, la empresa de éxito del mañana no se parecerá a la empresa exitosa de hoy; segundo, las fuerzas que influyen el futuro están actuando ya, y tercero, las acciones que se llevan a cabo hoy tendrán influencia sobre la empresa del mañana. Si los miembros de la familia son capaces de entablar un buen diálogo y analizar las diversas posturas, tomarán buenas decisiones, desechando lo que debe cambiarse e incorporando lo que demanda el nuevo entorno. Para organizaciones de mayor tamaño, en este proceso de profesionalización, será importante crear órganos de gobierno como Consejos de Administración que operen realmente de forma eficaz. Esta medida implica la subordinación de los directores que están en operación, a un órgano que los controla y evalúa., y por ello es una situación que no fácilmente la aceptan.

#### 4) El proceso de sucesión

La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben enfrentarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios en nuestro país no la planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores. Esta situación es dramática, ya que en muchos casos se elegirá al nuevo líder de un modo poco planeado y en exceso precipitado.

Guillermo Salazar (2004) explica que el tema de la sucesión lo es todo en la supervivencia de la Empresa Familiar, y en eso coinciden todos y cada uno de los especialistas dedicados a su estudio: este es el momento crítico de las instituciones y de su estructura.

En las famosas palabras de Aronoff y Ward se afirma que: "Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta la empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión".

Desde el mismo momento en que los hijos del fundador manifiestan su voluntad de ingresar en el negocio, la Sucesión debe empezar a planificarse.

Una estrategia de los dueños que deseen despertar el interés de sus hijos en el negocio sugiere que la edad de seis años es la ideal para iniciar conversaciones

acerca de "¿Qué te gustaría ser cuando crezcas?". Luego, cerca de los diez años el niño puede comenzar a conocer los sitios de trabajo del padre, siendo invitado a participar como ayudante alrededor de los 12 ó 14 años, lo que puede ayudarlo a comprender los conceptos de negocio y trabajo. Un último paso sería incorporarlo a puestos de prácticas durante el verano. De esta forma "se invita, pero no demanda compromiso".

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios importantes. En cuanto a la empresa, el director será reemplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que dependen de ella, como son los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con el cambio de liderazgo, las empresas podrían transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación, etcétera. Con relación a la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido (fundador), quien deberá buscar otras alegrías y papeles en la vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros dos subsistemas. De hecho, el proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad. Quien controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general. (BELAUSTEGUIGOITIA, 2009)

## **VII. La sucesión ideal.**

Existen tres etapas fundamentales en la coordinación de los esfuerzos: la primera es el trabajo individualizado que coincide con la fase de preparación del sucesor. Conforme transcurre el tiempo, las actividades y habilidades de ambas generaciones van requiriendo de una mayor atención e interdependencia en la toma de decisiones, lo que constituye la segunda etapa: el trabajo en conjunto, el verdadero período de la sucesión.

Llegado el momento, en la tercera etapa, la generación pionera se retira en la fase de relevo, no sin antes haber garantizado con su presencia que él o los relevistas estarían en capacidad de garantizar al menos la estabilidad de la empresa y, a la larga, podrían organizar su propia salida en condiciones igualmente favorables. (SALAZAR, 2004)

## **VIII. Conclusiones**

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participan una gran cantidad de actores y, el reto que implica pasar exitosamente la estafeta entre generaciones es enorme. En la medida que se realice de forma planeada y que los diversos implicados en este proceso lo enfrenten con conciencia y sensibilidad, se aumentarán las posibilidades de lograr la continuidad de las empresas familiares en nuestro país.

Lo ideal sería garantizar una digna salida del fundador y un oportuno ingreso de él o los herederos, quienes en su oportunidad deberían poder contar también con un retiro apropiado.

El principal problema con las empresas familiares es que trasladan la informalidad del trato familiar a la formalidad de una organización profesional.

Toda empresa que desee preservar su carácter familiar, debe tener la capacidad de profesionalizarse, esto incluye atraer y retener a directivos no familiares, así como planificar la sucesión de su dirección, incluyendo el saber ceder la batuta en su momento y garantizar la competencia del sucesor.

La buena práctica de las políticas de gestión de una Empresa Familiar garantizan en buena medida la unidad familiar, una empresa sana, la continuidad de la dirección y la preservación del patrimonio.

Una Empresa Familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y afectivo.

## IX. Referencias.

BELAUSTEGUIGOITIA Rius, Imanol. (2009). *Luz y sombra de las Empresas Familiares*. Recuperado el 17 de enero de 2010. Disponible en: <http://direccionestrategica.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Luz%20y%20sombra%20Imanol.pdf>

BELAUSTEGUIGOITIA Rius, Imanol. (2009). *Retos de las Empresas Familiares en México*. Recuperado el 17 de enero de 2010. Disponible en: <http://cedef.itam.mx/PDF/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf>

KAJIHARA, Kiyō. (2009). *Las empresas familiares: La realidad empresarial Mexicana*. Recuperado el 17 de enero de 2010. Disponible en: <http://www.google.com/search?hl=en&client=safari&rls=en&q=Sucesión+de+negocios+familiares&start=10&sa=N>

SALAZAR Nava, Guillermo. (2004). *Cómo gestionar empresas familiares*. Recuperado el 17 de enero de 2010. Disponible en: <http://www.mailxmail.com/curso-como-gestionar-empresas-familiares>.

WARD, John. (1994). *Como desarrollar la empresa familiar. Planificación Estratégica de Crecimiento, Rentabilidad y Liderazgo Familiar duraderos*, Buenos Aires, Argentina: Editorial el Ateneo.