

Mejores prácticas de prevención de conflictos en el proceso de sucesión de la empresa familiar en México

González Gutiérrez Heber
Universidad Politécnica de Guanajuato
hgonzalez@upgto.edu.mx
hgonzalez@ipn.mx

Resumen

En el presente artículo, se describen acciones prácticas para prevenir conflictos en el proceso de sucesión en la empresa familiar, proponiendo a estas unidades económicas, un esquema orientado a fortalecer su patrimonio económico en el largo plazo. Hoy en día, la empresa familiar es el soporte económico de algunas economías vulnerables y en vías de desarrollo, por lo que su estudio es de suma importancia para identificar los canales adecuados que impulsen su desarrollo y permanencia comercial a través de la sucesión familiar y el fomento al “desarrollo emprendedor” en cada uno de sus integrantes, donde este último, es considerada por muchos expertos, como una de las variables críticas que definen y ponen en riesgo el futuro del patrimonio de la empresa familiar. No obstante, la mayoría de los problemas que se presentan en el proceso de la sucesión en el negocio familiar, varían de acuerdo a la estructura social en que se localizan, la cultura emprendedora y el medio económico en que se desarrollan. Finalmente, el estudio se refuerza con la exposición de dos casos reales de sucesión en la empresa familiar mexicana.

Palabras clave

Empresa familiar, Sucesión, Conflicto, Desarrollo empresarial, México.

Abstract

In this current article, practical actions are to described prevent conflicts in the process of succession in the family business, proposing economic policys units to strengthen their economic assets in the long term. Today, the family business is the economic support of some vulnerable economies and its development, so their study is very important to identify the right channels to boost their business development and retention through family succession and promoting entrepreneurial development in each of its members, which is considered by many experts as one of the critical variables that define and jeopardize the future of the heritage of the family business. However, most of the problems encountered in the process of success the family business, vary according to the social structure in which they are located, entrepreneurial culture and the economic environment in which they develop. Finally, the study is strengthened by exposure of two real cases of succession in the mexican family business.

Keywords

Family business, Succession, Conflict, Business Development, Mexican.

Introducción

En el presente artículo, se describe la naturaleza del negocio familiar como un núcleo de lazos civiles o sociales por los que se relacionan e interactúan entre sí los miembros de la familia para llegar a un fin común que es el sustento económico a través de una actividad emprendedora, estas relaciones se efectúan entre cónyuges, amistades, familiares directos e indirectos que realizan cualquier actividad económica para la obtención de sus ingresos de manera segura, cómoda y permanente.

La empresa competitiva de hoy en día, representa para las economías una importante fuente generadora de recursos y por supuesto, de empleo. Estas empresas que logran su desarrollo y éxito en el largo plazo, son negocios que en

su mayoría parten de un núcleo familiar, donde factores como la necesidad, idea, dominio de un oficio o profesión, actitud, entorno social y otros elementos, se combinan en el quehacer emprendedor para el desarrollo de nuevas y funcionales empresas (Durán, 2004).

De acuerdo a datos del Foro Económico Mundial (FEM) del 2013, dentro de un contexto internacional, las empresas familiares generan empleo para aproximadamente 195 millones de personas en todo el mundo, constituyen el 68% sobre el total de empresas del planeta, y el 29% de las 100 mejores del mundo son familiares. Por consiguiente, catorce de las trescientas empresas familiares más grandes del mundo son mexicanas, donde destacan CEMEX, GRUPO BIMBO, TELEVISA, GRUPO CARSO, FEMSA, CON-DUMEX, GRUMA, MEXICHEM, GRUPO MEXICO, entre otros (Rodríguez, 2013).

Dado lo anterior, el potencial que representan las empresas familiares para lograr el éxito y competitividad internacional, dependerá indudablemente de la disciplina con que se dirija la organización y las personas indicadas para tomar decisiones asertivas en cualquier periodo de crecimiento, transición o sucesión del negocio familiar, con ello es indiscutible el reconocimiento y el aseguramiento patrimonial de las empresas familiares por muchas décadas.

Finalmente, el objetivo que se plantea en la presente investigación, es realizar una propuesta para la “prevención de conflictos en el proceso de sucesión en la empresa familiar mexicana”, a partir del análisis de estructura de casos y el estudio cualitativo de las problemáticas comunes en que la sociedad empresarial mexicana se enfrenta durante el trayecto de desarrollo y transición en los negocios familiares.

Marco Teórico

Históricamente, las primeras formas de organización sobre actividades comerciales e industriales constituyeron una extensión de la empresa familiar, no obstante, durante muchos años se ha

prestado poca atención al estudio de las estructuras entre empresa y familia, a pesar de que se han identificado algunos trabajos formales sobre su comportamiento a mediados del siglo XX, intensificándose las investigaciones hasta la década de los 80's, y es hasta nuestros días donde la atención a este tipo de estudios académicos emerge y se expande de manera acelerada.

Por consiguiente, en el caso de México, las investigaciones realizadas sobre el área administrativa en empresas familiares son pocas, dispersas y variadas, posiblemente debido a la falta de un espacio de difusión especializado, lo que da como resultado que la difusión y accesibilidad para los interesados en el tema sea limitada, pues para dar construcción al estado en que se encuentra el estudio de la empresa familiar en nuestro país, se contempla la revisión literaria “académica” de artículos y ponencias de congresos (Soto, 2013).

Trevinyo, R. y N. Bontis. (2007), manifiestan que la existencia de la empresa familiar surge a partir de la interacción de valores económicos y no económicos creados en combinación de los dos sistemas base de la economía, el familiar y el empresarial.

De este modo, la investigación sobre la empresa familiar en México, se ha visto un tanto limitada debido a los reducidos espacios de difusión especializada, la emergente actividad para su estudio y los enfoques exclusivos administrativos que se pretenden para la investigación, por lo que a nivel internacional, se aplica la misma tendencia. Por tanto, para dar muestra de la carente producción de trabajos referentes a la empresa familiar, Soto (2013) desarrolla un cuadro evolutivo de las publicaciones sobre este tema en nuestro país, mismo que a continuación se presenta:

Tabla 1. Evolución de publicaciones sobre empresa familiar en México

Año de Publicacion										
	1968	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2010	2011	2013
Número de Publicaciones	1	1	2	1	1	5	5	6	2	4

Fuente: Elaboración propia basado en Soto (2013) y Rodríguez (2013).

En el mismo sentido, los datos anteriores reflejan la reducida actividad en la investigación referente a la empresa familiar, pues de las treinta y nueve investigaciones encontradas hasta el año 2013, el 70% posee un formato de artículo, publicado en revistas académicas, el 30% restante constituye a trabajos de memorias y congresos.

Así mismo, de las publicaciones registradas en revistas académicas, solamente cinco han sido publicadas en México, de las que una sola ha tenido relevancia internacional (Soto, 2013).

Dado lo anterior, ninguna de las revistas publicadas es de especialidad en materia de empresas familiares, pues la mayoría de estos tratan sobre la práctica administrativa, más que de los trasfondos de las problemáticas y soluciones a las crisis en este tipo de negocios familiares.

Por tanto, la literatura en empresas familiares ha tomado un auge muy importante en algunos países del mundo, donde destacan Estados Unidos de Norteamérica, España, Costa Rica, Perú, Colombia, Japón, Puerto Rico, Venezuela, entre otras, donde por el momento se reafirma una escasa fuerza en la realización de trabajos de investigación (Díaz, 2001) y (Durán, 2004).

De manera general la clasificación de los trabajos de investigación sobre la empresa familiar está construida por diferentes influencias y perspectivas de estudio que parten del estudio del espíritu emprendedor para generar una idea de negocio, incluso, una empresa. Low y Mc Mi-

llan (1988) en Soto (2013), plantean la pertinencia de organizar la investigación académica del tema considerando diferentes niveles de análisis: El individual, el grupal y el organizacional.

Dado lo anterior, estos investigadores de la empresa familiar, con el estudio específico en los “fundadores y la sucesión”, encontramos trabajos de Ramírez y Fonseca (2010); De la Rosa, A. y Lozano, O. (2011), y Ruíz (2009), donde en términos generales, se tiene el interés en estudiar la dimensión relacional como estructural del capital social, así como en la manera en la que estas evolucionan a través de las distintas generaciones subsecuentes. Por tanto, los resultados de estas autoras demuestran que el capital social en la empresa familiar proviene de la intersección de relaciones de la familia propietaria, de la interacción familiar y la participación de miembros ajenos a la familia en la empresa. Por consiguiente, esa intersección en definitiva influirá en la voluntad y el compromiso de los miembros, principalmente cuando se interesan en construir nuevos proyectos.

Del mismo modo, Muller (2008) y De la Garza et al. (2011) en Soto, (2013) aprecian e identifican otro elemento importante como los valores de la empresa que provienen de su fundador, y que han sido transmitidos desde su inicio hasta la tercera generación, mostrando en sus resultados de estudio, que los valores en la empresa familiar transmitidos en todas direcciones, son el origen de motivación, cooperación y compromiso, lo que genera eficiencia organizacional

por la existencia de culturas organizacionales fortalecidas y bien estructuradas.

Por otro lado, en cuanto a estudios de “empleados no familiares” encontramos investigaciones importantes con los autores Hoshino (2004) y Botter (2012), donde a modo general, analizan e identifican la evolución de los perfiles gerenciales en los miembros de la familia participantes en la empresa, pues la línea de investigación focaliza una problemática de negativa al participar en la misma.

En otro escenario, el estudio de la empresa familiar ha tomado auge sobre el estudio de diferentes variables como la profesionalización, problemáticas sistémicas, evolución y sucesión de la empresa familiar, donde esta última, es una de las variables más interesantes y medulares para el estudio, mismas que llaman la atención debido a la importancia que tiene el factor “permanencia” de las empresas para el desarrollo económico de los países.

La sucesión en la empresa familiar, es un rubro importante a tomar en cuenta dentro del proceso de gestión en los negocios, pues de ella depende en gran medida la continuidad del patrimonio generado por los fundadores emprendedores. De este modo, las características, habilidades y conocimientos del líder de la empresa y sus descendientes, influirán indudablemente con el objetivo de la permanencia.

A continuación, se muestra la tabla de algunos representantes que a fondo han realizado estudios referentes a la sucesión en la empresa familiar, por el cual, para la presente investigación son citados para llegar a proponer algunas soluciones básicas a los conflictos familiares en el proceso de la sucesión.

Tabla 2. Referencias teóricas y principales autores

Fuente: Elaboración propia, basado en Soto (2013).

Tema	Autor	Referencia Teórica	Autores de Referencia
Variable - Sucesión	Hoshino T. (2004)	Limitaciones de los Recursos Humanos durante la sucesión de la Administración en la empresa familiar.	Morikawa (1996).
	Davis S. (1968)	De la sucesión emprendedora a la sucesión ejecutiva.	Cole (1949).
	Flores et al. (2008), (2010)	Plan de sucesión familiar y planeación de la sucesión para la perpetuidad de la empresa familiar.	Rothwell (2004). Garman y Tyler (2004).

Finalmente, estudios medulares de la sucesión en la empresa familiar, han demostrado que el porcentaje de sobrevivencia de la empresa familiar después de la transición generacional es bajo (Soto, 2013), por lo que algunos estudiosos como De la Garza et al. (2008), Hoshino (2004), Treviño et al. (2007), Belausteguigoitia (2012), Durán, V. (2004), Davis (1968), Navarrete (2009), Ramírez y Fonseca (2013), entre otros, se han dado a la tarea de investigar a e identificar sus características y comportamientos y soluciones de estas unidades de negocio que contribuyen al desarrollo económico de las naciones.

La Empresa Familiar

Hoy en día, la empresa familiar es considerada como pieza fundamental de las estructuras económicas desarrolladas y en vías de desarrollo, pues en cada parte del mundo, abarcan gran porcentaje de la actividad productiva de bienes y servicios, por tanto, son empresas que contribuyen a la generación de la llamada riqueza nacional, aunque con frecuencia se trata de estructuras productivas poco conocidas en un ambiente emergente (Soto, 2013).

De este modo, el estudio de la empresa familiar en nuestros tiempos ha tomado un auge representativo por la novedad en su reciente investigación y los resultados tan importantes que han mostrado la relevancia de perpetuar a estas unidades de negocio para el desarrollo económico en todos los sentidos.

Para definir la empresa familiar, partimos de que es una actividad económica en donde quienes la dirigen, administran y toman decisiones son los denominados dueños fundadores que forman parte de un núcleo familiar; por tanto, una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia, especialmente por el emprendedor (Belausteguigoitia, 2010).

Hoy en día, las empresas familiares, son núcleos económicos-productivos que predominan en el

mundo, por lo que su importancia para el desarrollo económico a nivel mundial es fundamental, ya que en diversos estudios realizados, se destaca que el número de empresas familiares superan el 50% de las empresas existentes en cada país.

Dado lo anterior, es importante conocer que en la mayoría de los casos, la empresa familiar surge a partir de la interacción que se da por lo menos con dos integrantes de una misma familia, situación que es igualmente necesaria para que surja esta figura como organización. De este modo, para De la Rosa y Lozano, O. (2011) y, Reyes (2001), las características más comunes y representativas de la empresa familiar mexicana son las siguientes:

- a) En la mayoría de ellas la toma de decisiones está en manos del jefe de familia (bajo la figura de dueño, o fundador).
- b) Los puestos directivos están ocupados por los miembros de la familia (principalmente por los hijos o parientes más cercanos).
- c) Puede que tengan intervención de otros miembros de la familia como pueden ser tíos, sobrinos, etc. Quienes ocupen los puestos claves dentro de la empresa.
- d) Las decisiones se toman de manera unilateral (principalmente por el dueño o fundador de la empresa).
- e) El capital está íntimamente relacionado con lo que es el patrimonio familiar. (lo que puede resultar un riesgo para las finanzas).
- f) Se cuenta con costumbres arraigadas en cuanto al manejo de los procesos.

Por tanto, la mayor parte de las Mipymes en México son de corte familiar, mismas que nacen a partir del conocimiento de un oficio aprendido y dominado por parte de la cabeza de familia, donde la edad promedio de independencia laboral de estos emprendedores (jefes de familia) es a los 26 años de edad, mismos que logran dirigir su empresa por más de 43 años en promedio

(Durán, 2004).

Características de la Empresa Familiar

Hoy en día, la empresa familiar tiene una identidad similar a cualquier empresa de todo el mundo, no obstante, las diferencias marcadas se ubican en que el grupo familiar influye directamente en la gestión y dirección de la sociedad. Por tanto, la empresa familiar debe contar con ciertas características para que sea considerada como familiar:

Propiedad accionaria: La mayoría de las acciones pertenecen a los fundadores o miembros de la familia o tienen el capital social de la empresa.

Gobierno: Alguna parte de la familia pertenece en la gestión de la empresa familiar.

Estructura: La empresa familiar debe estar conformada por dos o más miembros de la familia para cumplir con el objetivo principal de subsistencia económica

El Potencial de la Empresa Familiar

Hoy en día, cuando nos enfocamos a describir a la empresa familiar como un factor detonante para el desarrollo de muchas economías, algunos otros piensan que este tipo de organizaciones son negocios pequeños que no tienen un respaldo económico real, que no fomentan el desarrollo tecnológico, que mantienen una estructura administrativa incipiente o que su potencial es limitado en el corto plazo, no obstante, el desarrollo de una empresa exitosa y de corte internacional, comienza a partir del cimiento de una célula comercial proveniente de una idea o actitud emprendedora.

Dado lo anterior, podemos citar algunas empresas internacionales de corte familiar que se han desarrollado y fortalecido a través de los años en un entorno altamente competitivo, por ejemplo: la Firma internacional “FORD” de la familia que lleva el mismo apellido, Grupo “WAL-MART” de la familia Walton, “ELEKTRA”, “CONTINENTAL INC.”, “HONDA”, “SAMSUNG” de

la familia Lee, “LG” de la familia Koo y Huh, Banco “SANTANDER”, “BMW” de la familia Quandt y, muchas empresas más que demuestran el verdadero potencial de las empresas familiares.

Dado lo anterior, existen registros interesantes de la Family Business Magazine, donde demuestran que diez de las 250 empresas familiares más grandes del mundo son mexicanas, entre las que destacan Femsa, con una importante participación accionaria de la familia Garza; Cemex que es la segunda cementera más grande del mundo y donde la familia Zambrano es la principal accionista; Grupo Carso de la familia Slim; Grupo industrial Bimbo de los Servitje; Grupo Televisa de la familia Azcárraga; Grupo Casa Saba de la familia Rafoul, que ha penetrado en el área de textiles y bienes raíces y Grupo Corvi de la familia Villaseñor que se desarrolla en el giro de los alimentos. (Betancourt, A., Arcos, S., Torres, A. y Donizetty, 2013).

No obstante, muchas empresas familiares en México, no han logrado la continuidad o supervivencia en el largo plazo, o bien, perdurar por más de tres generaciones desde su inicio con el mismo giro empresarial, dado que muchas empresas exitosas de estas características tienden a ser absorbidas por sus competidores o visionarios de su localidad o del extranjero (Poza, 2005).

De acuerdo a datos estadísticos del censo económico 2010 que realiza el INEGI, en México el 98% de las empresas son mipymes, de los cuales el 96% son familiares, concentrando la mayor parte en actividades de comercio, posteriormente en servicios y actividades manufactureras en la industria de transformación. Del mismo modo, datos estadísticos refieren que en nuestro país la tercera parte de las empresas familiares desaparecen después de la muerte de su creador, y sólo entre un 10% y un 15% logran llegar a la tercera generación, que por lo general, termina con el patrimonio generado (Betancourt et al. 2013).

Dado lo anterior, la sucesión en las empresas familiares, es un factor determinante que puede quebrantar la situación patrimonial del negocio o el éxito empresarial equivalente en la estabilidad financiera de sus integrantes, por lo que es de suma importancia estar pendiente de las etapas transitorias de la empresa para la toma de decisiones correctas y a tiempo que conlleven la perpetuidad de la organización a través de los años.

Ventajas y Desventajas de la Unión Familiar para el Desarrollo de Negocios

El desarrollo de negocios en general, parte de una idea emprendedora que suele ser fortalecida cuando inicia con dos a más miembros emprendedores para su creación, motivo que conlleva al éxito empresarial en la mayoría de los casos, pues está comprobado que las empresas que nacen con dichas condicionantes, logran prolongar su periodo de vida indiscutiblemente, no obstante, para el caso de las empresas familiares, suele suceder que el fundador o padre de familia inicia de manera aislada del vínculo familiar, cuestión que va cambiando con el paso del tiempo al momento en que la empresa se alista a un periodo de transición (González, 2005).

Para Belausteguigoitia (2012), las empresas familiares cuentan con una serie de ventajas y desventajas que posiblemente afectan de manera positiva o negativamente al rumbo del negocio, no obstante, existen mayores beneficios al arriesgar, dedicar tiempo, dinero y esfuerzo para hacerlas madurar, por lo que a continuación, se hace referencia a las siguientes ventajas:

1. La autoridad está representada por el patriarca y/o matriarca de la familia, por lo que es respetada por el resto de los miembros de la familia.
2. La toma de decisiones es más rápida debido a que la realiza el dueño o fundador de la empresa.
3. Existe una participación activa familiar en cuanto al funcionamiento de la misma,

pues de ella depende la supervivencia no solo de la empresa sino de la familia en términos generales. Debido a que son los que ocupan los puestos directivos, es necesario que subsista la empresa para que perciban beneficios.

4. Existe buena comunicación entre los miembros de la empresa, ya que se conocen y tienen lazos fraternales, se puede llegar a la toma de decisiones que beneficie a la organización.

5. Se re-afianzan las relaciones humanas de los integrantes de la familia.

Del mismo modo, lo expuesto anteriormente, son solo algunas de las ventajas que se pueden tener dentro de la empresa familiar, pero en contra parte, existen obstáculos que pueden perjudicar su correcto funcionamiento, por lo cual se cita lo siguiente:

1. El manejo del poder dentro de los ejecutivos, pueden propiciar desacuerdos.
2. Las decisiones son tomadas por una sola persona, (patriarcado o matriarcado) que si no hace un análisis adecuado puede provocar la quiebra de la organización.
3. El capital está íntimamente relacionado con lo que es el patrimonio familiar. (lo que puede resultar un riesgo para las finanzas).
4. Existen problemas en cuanto a la asignación de puestos, debido a que en muchas ocasiones los hijos o descendientes consideran que deben de tener un lugar preponderante dentro de las mismas y en ocasiones carecen de experiencia, generándose entonces el nepotismo.
5. Los recursos son compartidos lo que provoca que no exista un límite en el manejo de los mismos, aunado a que no se hace una delimitación en el manejo del capital.
6. La sucesión, resulta uno de los obstáculos que se presentan cuando llega el momento de retiro de su dueño o fundador, siendo este el elemento central de este artículo.

Por otro lado, es importante a pesar de todo, tomar riesgos para lograr una empresa estable y perdurable, que genere historia al solucionar problemáticas familiares conlleve a un proceso de crecimiento y transición en el negocio, seleccionando las piezas importantes que definan una planeación adecuada para la continuidad y competitividad de la empresa en el largo plazo, pues hoy en día, el promedio de vida de las empresas mexicanas es equivalente a 2.7 años, especialmente cuando se trata de empresas nuevas y dirigidas por el empirismo emprendedor (González, 2008).

Problemas Críticos de la Empresa Familiar

Los principales problemas que enfrenta una empresa familiar en el proceso de crecimiento y desarrollo, se presentan en la definición de su estructura organizacional y la limitada capacitación gerencial, esto, debida a la existencia de una resistencia natural a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, por lo que la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares, se traslada a la empresa afectando claramente la productividad, desarrollo y sucesión de la misma Lozano, O., Niebla, J. y Cisneros, L. (2010).

Por tanto, el proceso de sucesión es la etapa más crítica por la que atraviesa una empresa familiar, ya que en muchas ocasiones, el fundador no está preparado para delegar o dejar su empresa en otras manos, ya que en algunos casos, no se tiene preparada la documentación notarial o trámites patrimoniales necesarios para que el fundador de inicio al proceso de sucesión. Por consiguiente, es importante que esto se realice con el tiempo necesario con la finalidad de cumplir con el objetivo de hacer permanente la funcionalidad operativa de la empresa (Soreso, 2003).

Así mismo, los integrantes de la empresa familiar deben buscar el control y desarrollo de la empresa, con la finalidad de obtener un beneficio compartido en el largo plazo, por lo que se debe trabajar en fomentar la armonía organi-

zacional que garantice la hazaña patrimonial a favor de los beneficiarios.

De este modo, existe otra problemática fundamental que se genera a partir del proceso de crecimiento del núcleo familiar, pues con el aumento en el número de integrantes en la familia, y por tanto, en la empresa, se incrementan los conflictos en el interior de la organización, sobre todo cuando los fundadores no tienen claro quién será la persona indicada que ocupe la dirección en caso de faltar el fundador (Poza, 2005).

Efectivamente, algunos conflictos que comúnmente se presentan en el proceso de crecimiento y sucesión de la empresa familiar son los siguientes: envidias, celos, lucha de poder, discriminación, entre otros. Por tanto, las empresas familiares deben de establecer una dirección estratégica adecuada y conformada por personas profesionales, capaces de resolver problemas organizacionales de manera aislada al seno familiar (Soreso, 2003).

Del mismo modo, este tipo de empresas, para mantener un camino seguro a su permanencia, deberá diseñar y establecer una estructura organizacional adecuada, libre de combinaciones informales laborales con las familiares, generando acciones estratégicas pensadas en la nueva gerencia y no en el empirismo que desgasta el crecimiento del negocio desde su nacimiento.

Para ampliar el panorama de la situación “crítica” en las empresas familiares respecto a la composición de las familias, se encuentran tres diferentes escenarios que según Soreso, R. (2003), pueden influir o definir el rumbo de la empresa, por ejemplo:

- 1) En ocasiones existe un dueño fundador que realiza la labor del administrador único del negocio y toma la mayoría de las decisiones importantes.
- 2) Existen sociedades de hermanos que, gracias a su importante relación personal,

mantiene la sociedad integrada y le da vida.

3) En un tercer escenario, se observa con frecuencia la existencia de confederaciones de primos, tíos y sobrinos que, al momento de crecer en número y en expectativas, tienen una alta posibilidad de caer tristemente en un cuarto foro de desintegración familiar y empresarial.

De acuerdo a lo anterior, existen algunos otros problemas críticos de la empresa familiar que inician desde la falta de disciplina empresarial, la combinación de sentimientos familiares con la actividad productiva, falta de liderazgo por parte del empresario, incremento de los integrantes de la familia, discriminación de género, entre otros, donde este último, se daba con mayor frecuencia ante de la década de los 90's, situación que se ha ido mejorando con el paso del tiempo (González, 2005).

Finalmente, el punto esencial generador de problemas dentro de la empresa familiar, se suscita desde inicio cuando el fundador de la empresa carece de una disciplina empresarial que proponga nuevas alternativas estratégicas de planificación para la toma de decisiones, por lo que la falta de una adecuada programación empresarial-patrimonial, truncará el desarrollo del negocio en el mediano plazo. A continuación se describen las causas de "no planificación" de la Sucesión por parte del Fundador que Durán (2004) y Belausteguigoitia (2012) proponen en sus investigaciones.

- Temor a la muerte.
- Renuncia a control y poder.
- Pérdida de identidad.
- Prejuicios contra la planeación (hacedores).
- Incapacidad para elegir al sucesor.
- Incertidumbre ante el retiro.
- Celos y rivalidades (nadie es tan bueno como yo).
- Resistencia al cambio.
- Tabúes familiares (cuando no esté papá....).

La Sucesión y el Manejo de la Empresa Familiar

En el contexto de la sucesión en la empresa familiar, la palabra "sucesión" de acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (2001), proviene del vocablo latino Successio, successionis, que tiene los siguientes significados: Entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra, o bien, es el conjunto de bienes, derechos y obligaciones transmisibles a un heredero o legatario. Del mismo modo, hacemos referencia a la sucesión como el derecho hereditario o derecho de sucesión, considerado del mismo modo, como el conjunto de normas y principios de carácter jurídico que regulan la "transmisión" del patrimonio que deja una persona al fallecer, por tanto, cuando se habla del derecho hereditario, se debe referenciar al derecho civil, que en la mayoría de los países figura en el código civil (Lopez, 2006).

Visto desde el punto de vista legal, sucesión es poner a una persona o un grupo de personas naturales o jurídicas en lugar de otras, a manera de que asuman una posición o la posesión de algún bien, o puesto directivo sea cual sea la situación por la cual se dé la sucesión (González, 2005).

Así mismo, la sucesión en la empresa familiar, es un acto de decisión que permite a la empresa incrementar su periodo de vida a través de las buenas prácticas que anteceden una adecuada planeación patrimonial, donde este tipo de acciones deben de estar fundamentadas en el orden y la legalidad para cumplir con éxito el quehacer de la sucesión en la empresa, de lo contrario, la durabilidad de la organización estará en riesgo de ser aniquilada por los problemas que aquejan comúnmente a los negocios en periodos de transición.

Dado lo anterior, la "administración" de la empresa familiar, es uno de los problemas más frecuentes dentro de la organización, debido a que el "manejo empírico" de muchas de estas por parte de los fundadores, puede ser la causante

del rompimiento consecutivo de la empresa en el largo plazo (Díaz, 2001). Siendo entonces la sucesión para muchas de las empresas familiares, la prueba de fuego que definirá la permanencia del negocio por muchas generaciones futuras.

Entonces, el proceso de sucesión es un reto que las empresas familiares deben de considerar en sus planeaciones patrimoniales a futuro, ya que de ello depende la subsistencia de la propia organización y el continuar con los lazos familiares estables (Poza, 2005).

Inicio del Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar

Belausteguigoitia (2012), considera que la sucesión en la empresa familiar inicia desde el momento en que nace el primogénito de la familia, siendo así como se garantiza la sucesión de la empresa, generando en los fundadores, grandes expectativas que en un momento determinado consideran que sus descendientes son los indicados para dirigirla. Por consiguiente, es importante hacer especial énfasis en que es uno de los mayores retos en este proceso es el manejo del poder, debido a que en la mayoría de los casos es fundamental que se establezcan mecanismos que minimicen ese impacto transitorio.

La mayoría de las empresas familiares presentan deficiencias en cuanto a cómo incorporar a los nuevos miembros o generaciones a las actividades de la empresa familiar, siendo este momento cuando se puede dar por iniciado el proceso de sucesión (por acto entre vivos). No obstante, sobre este ejercicio inevitable dentro de un negocio familiar en transición, comienzan a surgir problemáticas críticas para delegar a la persona indicada el manejo de la organización, ya que en muchos de los casos, los herederos no cuentan con los conocimientos gerenciales, experiencia, liderazgo, formación académica, o carece de interés en la participación de la empresa, entre otros. (Díaz, 2001).

Lo anterior deriva cuando se presentan más de un sucesor, y sobre todo cuando se han ido introduciendo paulatinamente cada uno de los here-

deros a las actividades de la empresa, generando entonces no solo una sucesión difícil, sino que llegan a general conflictos entre los involucrados.

Por otra parte, existen otros elementos que pueden causar conflicto en este proceso, por ejemplo: cuando el fundador tiene en sus planes ceder el control de la empresa a uno de sus descendientes, pero este último, no tiene una relación directa con la empresa, porque dentro de sus planes personales no está involucrarse con las actividades de la familia, o bien también puede presentarse el caso en el que el heredero o sucesor no está dispuesto a trabajar para la familia por no considerarlo necesario, ya que es autosuficiente económicamente, gracias a haber cursado una carrera e incluso un posgrado que cubre sus expectativas y por consiguiente el proceso de sucesión se ve direccionado al fracaso esto debido a la poca disposición del sucesor (González, 2005).

Retomando la situación en donde el sucesor está relacionado con la empresa, podemos citar que la mayoría de los herederos jóvenes tienen sus primeras intervenciones laborales en estas empresas, siendo en este momento, cuando se tiene una primera fase del proceso de sucesión. Para Belausteguigoitia (2012), la primera fase del proceso para determinar al sucesor, es la de realizar un diagnóstico por parte del fundador, donde se debe cumplir con un análisis de los posibles sucesores, buscando respuesta a una serie de preguntas que han de contribuir para poder tomar la decisión en cuanto a quien deberá de ocupar su puesto dentro de la organización (Durán, 2004).

De acuerdo a Belausteguigoitia (2012), cuando se comienza con el proceso de sucesión, dada está por el involucramiento de los sucesores por participar en la administración de la empresa, el fundador deberá de considerar los siguientes aspectos:

1. Entender que es un proceso que pone

a prueba no solo a la empresa, sino a la integración familiar.

2. Que se requiere realizar una planeación para facilitar el proceso de sucesión y que no perjudique de manera drástica el funcionamiento de la empresa.

3. Tener en cuenta la lucha de poder que puede generarse producto de la sucesión y el interés mostrado por los sucesores a participar en la administración de la misma.

4. Tener claro que es lo que espera de su sucesor.

5. Definir si va a realizarse la sucesión por etapas es decir si pretende ir cediendo paulatinamente el poder de la empresa, hasta llegar completamente al retiro.

Es fundamental que el dueño o fundador de la empresa tome conciencia de estos puntos y establezca estrategias que le permitan realizar este proceso de la mejor manera posible. De aquí que resulta conveniente se vayan introduciendo los sucesores de una manera paulatina a fin de que se vayan familiarizando con la administración de la empresa.

Figura 1. Escenario de éxito y fracaso en la etapa de sucesión en la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en la figura anterior se muestra el camino de la empresa hacia el éxito empresarial después de la sucesión, previo a su adecua-

da planeación en la etapa transitoria, en el caso contrario, el futuro de la empresa se dirige al fracaso, dadas las consecuencias de una falta o inadecuada planeación para dar paso a la sucesión del nuevo dirigente en el negocio familiar.

La sucesión y el manejo del poder dentro de las empresas familiares

En el proceso de sucesión en la empresa familiar, existe otro aspecto crítico que se debe considerar para la adecuada toma de decisiones, esta va enfocada al aseguramiento patrimonial del negocio a través del “manejo de poder”, ya que esta es una labor que se da dentro de la empresa familiar para controlar y ejecutar acciones pertinentes que encaminen a la organización por el buen camino de la competitividad y presencia en el mercado. Entonces, poder se refiere a la capacidad que (A) tiene de influir en el comportamiento de (B), de modo que (B) actúe de acuerdo con los deseos de (A). (Robbins, 1999).

Por consiguiente, existen dos tipos básicos de poder, el formal e informal, donde el primero es establecido por la propia estructura organizacional y, el segundo, deriva de los grupos informales, es decir, que se genera de la convivencia entre los miembros de la organización, presentándose estos dos tipos de poder en las empresas familiares. En este sentido, el poder informal se da atendiendo a la relación entre los miembros.

Si bien Robbins (1999), hace referencia a que existen diferentes tipos de “poder”, entre los que destaca el coercitivo, el de recompensa, el legítimo, el experto y el de referencia, para esta investigación en la empresa familiar nos referimos al poder legítimo específicamente, el cual es conceptualizado como el poder que una persona recibe como resultado de su puesto en la jerarquía formal de una empresa. De esta definición, se deriva la necesidad de establecer cómo se maneja el poder en términos generales en el negocio patrimonial, así como el momento en que esta llega al proceso de la sucesión.

El poder dentro de las empresas familiares está

centralizado y, la responsabilidad y autoridad es la que se delega en el proceso de sucesión, por tanto, cuando inicia esta etapa (la introduce la nueva generación a las actividades de la empresa), se pretende descentralizar el poder, lo que se hace en muchas ocasiones en las empresas familiares, otorgando puestos claves a los herederos traducido en autoridad y poder.

Lo interesante es que el dueño o fundador planea la sucesión de la empresa y, que establezca una adecuada estrategia para seleccionar y delegar funciones a su futuro sucesor, esto, con la finalidad de evitar disputas familiares, especialmente, si provienen de una familia denominada disfuncional, donde los integrantes no están relacionados o carecen de bases éticas firmes para dirigir una organización en vísperas de la sucesión.

En ocasiones, la lucha de poder pone en riesgo la permanencia de la empresa, especialmente cuando no se llegan a formalizar los acuerdos sobre quien ha de ser el nuevo sucesor, así como también, cuando existe más de un heredero, o que no han convivido de manera armoniosa en el núcleo empresarial creyendo tener el derecho de ser la persona indicada para la dirección. A partir de estas situaciones, es cuando los conflictos familiares se presentan entorpeciendo la continuidad y buen funcionamiento de la organización, llegando incluso, a desaparecer el patrimonio generado (Poza, 2005).

La Sucesión en Empresa Familiar – Estudio de Caso

Caso: Construcciones del Sureste, por: García K., Zebadúa, A. (2009).

La empresa “Construcciones del sureste”, formada por los hermanos Carlos y Aurelio Ingeniero civil y contador público respectivamente, deciden establecer su empresa con la finalidad de buscar otras alternativas de crecimiento en la cual se pudieran desarrollar con base en la experiencia del ingeniero en la Técnica y, el desempeño empresarial del contador aportando el

60% de las acciones por partes iguales y también incluyeron a cuatro hermanos más con el 10% cada uno para completar el 100% de la empresa familiar.

La empresa comenzó a tener éxito en el corto plazo, no obstante, se fueron generando conflictos entre los hermanos, terminado con la relación empresarial para no afectar la parte familiar, quedando al frente del negocio, el ingeniero Carlos al adquirir las acciones de su hermano mayorista. Con el buen manejo de la organización, la empresa continuó su crecimiento, por lo que fue necesario contar con los servicios de un administrador con experiencia y conocimientos del negocio, tomando en cuenta a su auxiliar contable para su ascenso, una vez que terminó su preparación académica, con ello, la adecuada administración del negocio, iba tomando un impulso a su desarrollo efectivo.

Al final de los noventa, el resto de sus hermanos que necesitaron por distintos motivos retirar sus acciones, el Ingeniero Aurelio adquiere la totalidad de acciones para declararlas a nombre de sus tres hijas y, tomar en cuenta, a los hijos de sus otros hermanos, esto logró que la administración de la empresa familiar, sea dirigida a perpetuidad por la descendencia familiar.

Hoy en día, la empresa familiar tiene especial cuidado en el clima organizacional para la mejora en el ambiente laboral, pues los grupos en el interior del negocio, se han consolidado a través del tiempo con la participación y el compromiso de cada miembro de la familia, llevando a cabo buenas prácticas de gestión empresarial que fomenta la adecuada relación entre trabajadores y familiares.

Dado lo anterior, la empresa sigue en crecimiento y cosechando éxitos y fracasos, pues a pesar que la empresa familiar cuenta con una estructurada organizacional definida, los integrantes deberán continuar con los esfuerzos de permanecer en el mercado, desarrollando estrategias efectivas de permanencia en el mercado.

Finalmente, existen otros factores ajenos a la empresa que influyen en la continuidad de la misma, por ejemplo, los “factores externos a la empresa” que intervienen en el desenvolvimiento económico del negocio, ya que en diversas ocasiones, las políticas de presupuesto gubernamental en el ramo industrial y de la construcción, han disminuido el desarrollo de obra pública, afectando considerablemente a la constructora en la reducción de contratos y, por supuesto, en los ingresos. Sin embargo, estos son circunstancias que aquejan a cualquier empresa, especialmente si cuenta con importantes competidores.

Caso: Hotel “Mucuy”, por: Mónica, C., López, M., y Cruz, R. (2009).

El hotel “Mucuy”, ubicado en el centro histórico de la ciudad de Mérida en el estado de Yucatán, es reconocido en varios libros de viajes internacionales por su buen servicio, la finca de dicho hotel fue primeramente adquirido por una herencia de parte de la Sra. María Antonio Fornes, originaria de España. La Sra. Josefa Fornes Cardona de Comín, quien se trasladó de España a México una vez conocido el resultado de la sucesión para tomar posesión de propiedad, tiempo después, hereda a sus dos hijos el predio, heredando a Joaquina su hija, la casa grande y, la casa chica, a Alfredo Comín.

Una vez casada Joaquina, decidió iniciar un negocio en esta propiedad, iniciando primeramente un negocio de pensión con la renta de seis habitaciones, tomando la administración del negocio su esposo el Sr. Alfredo Comín, teniendo como sus primeros clientes, a agentes de viaje, pilotos, entre otros. Posteriormente en 1976 se presentaron los primeros turistas extranjeros, iniciando con esto, el prestigio del inmueble que fue creciendo hasta la construcción de un hotel para personas extranjeras de edad madura y/o de la tercera edad.

Años más tarde fallece El Sr. Comín, quedando al frente de la administración del hotel, su esposa la Sra. Ofelia y su hija, quienes en común acuerdo construyen una alberca y dan manteni-

miento al edificio. Madre e hija continúan trabajando en su negocio ofreciendo un buen servicio que los ha distinguido de la competencia y la recomendación de sus clientes, servicio que ha hecho del negocio, un hotel reconocido por los pobladores y turistas.

Hoy en día, la Sra. Ofelia aún no ha pensado en como entregarle el negocio a su hija, quien ha estado desde pequeña en la empresa familiar, creciendo y preparándose profesionalmente para la inevitable sucesión.

Finalmente, cabe señalar que cada negocio es una experiencia diferente, que se organiza y maneja de acuerdo a las habilidades gerenciales de quien la administra, pues para el mantenimiento de este tipo de empresas en el largo plazo, se debe contemplar distintas habilidades y aptitudes para cumplir con el objetivo de mantener el negocio por muchos años más, asumiendo una verdadera responsabilidad, preparación, conocimiento, dedicación y el adecuado manejo de los vínculos familiares que se establecen entre los miembros fundadores y los descendientes de estas empresas familiares.

Conclusión y Recomendaciones

Una vez que se concientiza sobre la verdadera importancia de la planeación de la sucesión en la empresa familiar, se debe actuar en la realización de un diagnóstico para la construcción de escenarios futuros que vislumbren la factibilidad de delegar la responsabilidad a los sucesores del negocio en la etapa de transición, por lo que será importante procurar que se definan claramente acuerdos y reglas dentro de los núcleos familiares, ya sea que se trate de un administrador único o de una confederación de primos que nos permitan lograr una sustentabilidad corporativa a pesar de la desaparición de personas claves. Estas reglas deben ser lo suficientemente claras con la finalidad que se constituyan en una guía de acción ante los potenciales y seguros conflictos familiares, sólo de esta manera, se generará equidad y armonía logrando heredar patrimonio seguro y que facilite la coexistencia y seguridad

económica familiar, y no un patrimonio que se constituya en el principal conflicto y razón fundamental de desintegración. Por consiguiente, se expone a continuación, las siguientes recomendaciones recopiladas en algunas investigaciones, con especialistas en el estudio de la empresa familiar para proponer mejores prácticas en el proceso de la sucesión empresarial.

1. Proponer al elemento indicado para la sucesión, basándose en cualidades, grado de disciplina, visión en negocios, estudios técnicos-profesionales, compromiso con la empresa y sobre todo, que tenga características emprendedoras.
2. Educar a los herederos sobre el entendimiento que la empresa familiar no es únicamente una herramienta para hacer dinero, pues también el negocio tiene un alma.
3. Generar esfuerzos para mantener unida a la familia; no poniendo en riesgo a la empresa al incorporar descendientes que no merezcan entrar en ella.
4. Dedicar tiempo de calidad suficiente a la familia, disfrutando del descanso y tiempo para cada uno de ellos.
5. Conocer los sueños, intereses y ambiciones de cada miembro de la familia, apoyando en todo momento sus decisiones, aunque estos no cumplan con nuestras expectativas.
6. No poner en riesgo la vejez de nuestro (a) cónyuge, ni la propia.
7. Tener conciencia de que para manejar la empresa, el fundador no puede solo, y ellos solos tampoco.
8. Combinar los talentos con los de nuestros descendientes en beneficio de la empresa y la familia.
9. Planificar la sucesión con anticipación, consultando a todos aquellos que puedan ayudar a

tomar la decisión para un retiro a tiempo, dejando a los sucesores encaminados en la empresa.

10. Actuar con justicia es importante pero no suficiente, por lo que será primordial tomar las decisiones considerando las consecuencias de ellas, eligiendo los mejores escenarios.

11.- Llenarse de valor y sensibilidad para comunicar a los descendientes los planes sobre el futuro de la empresa y, la sabiduría y humildad para cambiarlos si es preciso.

12.- Manejar estrecha comunicación directa con los hijos y/o herederos.

13.- Mostrar disponibilidad con las ideas frescas e innovadoras de los futuros sucesores para ponerse en práctica, aunque estas contrasten con las del fundador.

14.- Cuando el fundador esté a punto de dejar este mundo, se deberá hacerlo de la manera más agradecida, satisfecha y en paz, pues los sucesores o herederos habrán recibido buenas enseñanzas para salir adelante y permanecer por siempre en el corazón de ellos (Belausteguigoitia, 2012), (González, 2008), (López, 2006), (Lozano y Carrillo, 2009) y (Soreso, 2003).

Finalmente, El nexo familiar constituye uno de los principales factores que contribuye a la continuidad de la empresa, por lo que la implicación familiar en la sucesión de la empresa se vincula a través de los valores, patrones de conducta, sueños, interacciones entre sus integrantes, entre otros (Navarrete, 2008).

Bibliografía

- Belausteguigoitia, I. (2012), “Empresas familiares; Su dinámica, equilibrio y consolidación”, Edit. Mc Graw Hill, Segunda edición.
- Betancourt, A., Arcos, S., Torres, A. y Donizetty, L. (2013), “Tlatemoani; Revista Académica de Investigación”, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, ISSN: 1989-9300. <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html> (Marzo 2013).
- De la Rosa, A. y Lozano, O. (2011), “Metodología y Estudio de la empresa familiar; Los grupos de Mipyme relativamente homogéneos como estrategia metodológica para el estudio del campo de la MIPYME”, México.
- Díaz, M. (2001), “Negocios en familia”, Edit. Talleres de artes gráficas sinaloenses, Sinaloa, México.
- Diccionario de la lengua española, V. s. (2001). <http://lema.rae.es/drae/srv/search?id=7spjoFbI1DXX2g6qX80h>. Recuperado el 5 de 03 de 2013, de <http://lema.rae.es/drae/?val=familia>
- Durán, V. (2004), “La dinámica de las empresas familiares en México”, Revista Entorno, Diciembre, pp. 21-26. México.
- Foro Económico Mundial FEM (2012), “Estudio sobre la competitividad de los países”, titulado el Global Competitiveness Report, 2012-2013; basado en el Global Competitiveness Index (GCI).
- García K., Zebadúa, A. (2009), “Empresa familiar: Casos; Construcciones del sureste”, Edit. HESS, México.
- González, E. (2005), “Derecho de sucesiones”, Tomo I. Puerto Rico: Universidad Puerto Rico.
- González, H. (2008), “Los once errores del emprendedor mexicano”, Revista Ideas de Negocio, Abril, pp. 11-16. México.
- INEGI (2010), Estadístico del Censo Económico.
- Juday, M. (2013), “Creating a family strategy” Family Business “The Guide for Family Companies, Febrero. http://www.family-businessmagazine.com/index.php?/articles/single/old-world_business_new-age_economy/
- López, H. (2006), “Derecho de sucesión” Tomo I. Caracas: Publicaciones UCAB.
- Lozano, O. y Carrillo, M. (2009), Cisneros Martínez y Niebla Zatarain presentan: “Empresas familiares (Casos)” Grupo Editorial Hess SA de Cv. Diciembre 2009, Primera edición.
- Lozano, O., Niebla, J. y Cisneros, L. (2010), “La Empresa familiar; Análisis organizacional”, Edit. HESS, Primera edición, México.
- Mónica, C., López, M., y Cruz, R. (2009), “Empresas familiares (Casos): Hotel Mucuy; caso” Grupo Editorial Hess SA de Cv. Diciembre 2009 Primera edición.
- Mendoza, D. S. (s.f.). “Supervivencia de la Micro pequeña y mediana empresa (MIPYMES)”. Recuperado el 05 de 03 de 2013, de <http://www.cesununiversidad.aplicacionesweb.us/revistanegocios/descargas/supervivencia%20de%20la%20micro-sergio%20mendoza.pdf>
- Muller, E., Luthe, R., Mora, J., Sarjanovich, J., Sashida, F. (2008), “Empresas Efectivas, familias afectivas”, Edit. Trillas, México.
- Navarrete, M., (2008), “Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas”, Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada, No. 16, Centro

de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México.

Poza, E. (2005), "Empresas familiares", Edit. Thompson, México.

Reyes, R. (2001), "Las empresas familiares en México", Revista Entorno, Octubre, pp. 32-39. México.

Robbins, S. P. (1999), "Comportamiento Organizacional". México: Prentice Hall Pearson.

Rodríguez, J. & F. (2013), "Las empresas mexicanas más globales; Expansión con datos de la BMV.

Soreso, R. (2003), "Conflict Management strategies used by succesful family business; Cases", Clasificados de Journal of the family firm institute, XII.

Soto, A. (2013), "Contaduría y Administración; La empresa familiar en México, situación actual de la investigación", Revista mexicana de investigación Científica y Tecnológica CONACYT-UNAM, México.

Trevinyo, R. y N. Bontis. (2007), "The role of intellectual capital in mexican family-based business: understanding their soul, brain and heart", Journal of Information & nowledge Management.