



Recepción: 30 / 11 / 2016

Aceptación: 09 / 03 / 2017

Publicación: 29 / 04 / 2017



Ciencias económicas y empresariales

Artículo de investigación

Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares

Main factors that affect the process of succession in family businesses

Principais fatores que afetam o processo de sucessão em empresas familiares

Franklin J. Gonzalez-Soriano¹

frankgs@hotmail.com

Walter I. Navas-Bayona²

winavas@sangregorio.edu.ec

Correspondencia: frankgs@hotmail.com

¹Magister en Gerencia Educativa, Especialista en Gestión de Procesos Educativos, Ingeniero en Sistemas Computacionales, Docente de la Universidad Estatal de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador.

²Magister en Administración de Empresas, Ingeniero Industrial, Docente de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, Portoviejo, Ecuador.

Resumen

Las empresas familiares representan la forma más antigua y difundida de empresas a lo largo de todo el mundo. La situación internacional, que afecta de manera positiva o negativa al ámbito empresarial, no excluye a las empresas familiares. Uno de los principales problemas que presentan en la actualidad está precisamente en cómo garantizar la sucesión. El presente trabajo se encamina hacia el estudio de aquellos factores que más inciden en los problemas de sucesión de las empresas familiares desde el ámbito interno empresarial, destacando aquellos elementos que pueden asegurar una adecuada sucesión en la empresa familiar.

Palabras clave: empresas familiares; sucesión; proceso de sucesión.

Abstract

Family businesses represent the oldest and most widespread form of business throughout the world. The international situation, which affects positively or negatively the business environment, does not exclude family businesses. One of the main problems they present today is precisely how to guarantee succession. The present work is directed towards the study of those factors that most affect the problems of family business succession from the internal business scope, highlighting those elements that can ensure a proper succession in the family business.

Keywords: family businesses; succession; Process of succession.

Resumo

Empresas familiares representam a forma mais antiga e mais difundida de empresas em todo o mundo. A situação internacional, que afeta positivamente ou negativamente a forma como os negócios, não exclui empresas familiares. Um dos principais problemas apresentados hoje é precisamente a forma de garantir a sucessão. Este artigo é direcionado para o estudo dos fatores que mais afetam os problemas de sucessão de empresas familiares do negócio Internamente, destacando os elementos que podem garantir a sucessão adequada no negócio da família.

Palavras chave: empresas familiares; sucessão; processo sucessão.

Introducción

La empresa familiar es aquella organización comercial en la que la toma de decisiones es realizada, o altamente influenciada, por los miembros de una familia, que también resultan dueña

de la empresa. En este sentido, se sobreentiende que las siguientes generaciones se harán cargo de la empresa, y asumirán su función con un compromiso de índole emocional; así se distingue de otras, en las que el único participante es el dueño y administrador.

Las empresas familiares representan, por su parte, el modelo más antiguo y difundido de empresas a lo largo de todo el mundo. Para calificar de empresa familiar, un miembro familiar que oficia de director y accionista, debe poseer un 20% de derechos de voto y la mayor cantidad de acciones en relación con los otros accionistas. Es así que no importa si es pequeña, mediana o grande.

La situación internacional, que afecta de manera positiva o negativa, el ámbito empresarial, no excluye a las empresas familiares. La intensa competencia global, el comportamiento de los mercados y la incursión de empresas multinacionales en sectores que tradicionalmente estaban en manos de empresas familiares locales, exigen que la empresa familiar moderna desarrolle ventajas competitivas verdaderamente relevantes (Aguilar y Lema, 2010).

Esto impulsa la necesidad de que las empresas familiares cuenten con sistemas de gestión eficientes, reglas internas claras, procesos de toma de decisiones funcionales y mecanismos de comunicación interna que garanticen la agilidad para competir y superar los obstáculos que por su naturaleza y particularidades intrínsecas enfrentan frecuentemente este tipo de empresas.

De igual forma, los empresarios familiares tienen el gran reto de generar esquemas que logren conciliar las relaciones, capacidades y competencias familiares que requiere la empresa y su expansión. El mayor reto no es iniciar el negocio, es mantenerse exitosamente en el mercado y enfrentar de manera estratégica sus desafíos.

Uno de los principales problemas que presentan las empresas familiares en la actualidad está precisamente en cómo garantizar la sucesión. Si bien las empresas familiares sufren, como cualquier otra empresa, crisis de adaptación al entorno, de crecimiento y de maduración, se ven afectadas además de forma más específica por problemas de sucesión. De hecho, pocas empresas familiares logran sobrevivir a su fundador. Algunos estudios demuestran que muy pocas empresas llegan a la segunda generación y un número mucho menor sobreviven hasta la tercera generación.

El presente trabajo se encamina hacia el estudio de aquellos factores que más inciden en los problemas de sucesión de las empresas familiares desde el ámbito interno empresarial, destacando aquellos elementos que pueden asegurar una adecuada sucesión en la empresa familiar.

Desarrollo

La empresa familiar, por su naturaleza, presenta ciertos retos que le son únicos, y que no presentan empresas de otra naturaleza. Entre ellos se puede destacar: cómo separar la relación familiar de la de negocios, cómo mantener las relaciones sanas en la segunda y subsiguientes generaciones y cómo planificar la sucesión y la repartición accionaria.

En este tipo de unión debe existir un alto nivel de comunicación, para que los efectos del enlace empresa-familia no sean negativos y pueda existir la continuidad y el desarrollo de la misma. Los agravios entre hermanos en este tipo de empresa, debido a marcadas diferencias sociales, profesionales, económicas y culturales, son típicos. Sin embargo, todo el grupo debe tratar de solventar estas discrepancias para que no se produzca una lamentable ruptura de la cohesión familiar. (Gallo, 2008).

Para asegurar la rentabilidad de la empresa familiar es necesario que en el seno de esta empresa exista total transparencia en la concentración de la fuerza económica, se distribuyan los bienes de forma adecuada, se cumplan los respectivos requisitos legales para preservar la identidad de la empresa, se defina de forma clara y justa la separación de los inversionistas, se den a conocer los resultados y toma de decisiones entre todos los miembros y se definan las estrategias de sucesión para las siguientes generaciones.

Las empresas familiares presentan diferentes ventajas con respecto al resto de las empresas, entre estas se pueden identificar las siguientes:

- **Compromiso:** la familia –como dueña de la empresa– muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones. Como resultado, muchos miembros de la familia se identifican con la empresa y están dispuestos generalmente a trabajar más arduamente y a reinvertir parte de sus ganancias en la empresa para permitirle crecer en el largo plazo.

- Continuidad del conocimiento: las familias en empresas hacen que sea una prioridad transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las generaciones siguientes. Muchos miembros de la familia se involucran en su empresa familiar desde una edad muy temprana. Esto aumenta su nivel de compromiso y les brinda las herramientas necesarias para dirigir su empresa familiar.

- Confiabilidad y orgullo: como las empresas familiares tienen su nombre y reputación asociados con sus productos y/o servicios, se esfuerzan por aumentar la calidad de su producción y por mantener una buena relación con sus socios (clientes, proveedores, empleados, comunidad, etc.).

Sin embargo, a pesar de las ventajas que goza, también presentan algunos inconvenientes, entre estos se pueden destacar:

- No hay diversidad de pensamiento.
- La incompetencia de algunos integrantes de la familia.
- La perpetuidad del fundador (liderazgo interminable).
- Desaprovechamiento del talento existente.
- Una mayor tendencia a la autofinanciación y un menor acceso a las fuentes de financiamiento.
- Los conflictos familiares que inciden en la empresa.
- La falta de sucesores competentes y calificados.
- La dificultad de atraer y mantener buenos directivos no familiares.
- Una mayor rigidez a los cambios.

Estos inconvenientes inciden en que las empresas familiares muestren algunas debilidades que son especialmente pertinentes a su naturaleza, pero que se agudizan si no se presta la atención adecuada a los inconvenientes antes señalados. Algunas de estas debilidades son:

- **Complejidad:** las empresas familiares suelen ser más complejas en términos de gobierno que sus contrapartes debido al agregado de una nueva variable; la familia. Agregar las emociones y los asuntos de la familia a la empresa aumenta la complejidad de los temas que tienen que enfrentar estas empresas. A diferencia de otros tipos de empresas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de su empresa, lo cual a veces puede llevar a una falta de alineación de los incentivos entre todos los miembros de la familia.
- **Informalidad:** debido a que la mayoría de las familias conducen sus empresas por su cuenta (al menos durante la primera y segunda generación), suele haber muy poco interés en fijar prácticas y procedimientos comerciales claramente articulados. A medida que la familia y su empresa van creciendo, esta situación puede conducir a muchas ineficiencias y conflictos internos que pueden amenazar la continuidad de la empresa.
- **Falta de disciplina:** muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como: la planeación de la sucesión del director general y otros puestos gerenciales claves, el empleo de miembros de la familia en la compañía y atraer y retener ejecutivos capaces de afuera. El demorar o no tomar en cuenta este tipo de decisiones estratégicas podría llevar al fracaso comercial en cualquier empresa familiar (Cabrera, 1998).

Sin embargo el principal problema de las empresas familiares, es que muchas no logran ser sostenibles en el largo plazo. Una adecuada gestión de la empresa familiar asegura la solidez y la continuidad de ésta, para lograrlo se requiere asegurar la sucesión de la misma. Por su parte la calidad de este proceso depende de las estrategias de sucesión, en el cual es importante seguir determinadas pautas:

- **Planificar la sucesión:** al igual que se hace un plan de negocio o de marketing, la sucesión también requiere una estrategia, tiempos y acciones.
- **Atraer y retener directivos, no familiares:** el instituto de la empresa familiar ve como factor clave la profesionalización de la empresa para no dejar escapar el talento en favor del lazo familiar.

- Renovar a los seniors: hay que dejar paso a las nuevas generaciones. Se puede mantener un papel consultivo, pero en vida se debe hacer el proceso de transición para que las dos partes se beneficien.
- Evitar los problemas financieros que pueda suponer el cambio de generación: este paso hay que cuidarlo y hacer que la transición no impacte en la situación económica de la empresa.
- Garantizar la competencia del sucesor: aquí es donde la formación es algo imprescindible. Una vez consolidada la empresa familiar, las siguientes generaciones deben proporcionar el valor diferencial de la formación.

La sucesión en la empresa familiar es un proceso complejo que requiere planificación. En este proceso, el período de transición comienza cuando se decide incorporar a los integrantes de la próxima generación a la empresa, y termina cuando los mayores traspasan el control de la propiedad y se retiran (Perkins, 1992).

Los estudios acerca del tema afirman que existen dos factores que esencialmente son los que dificultan la implantación de procesos formales de sucesión:

1. El hecho de que la mayoría de las empresas familiares son Pymes, siendo que este tipo de empresa se caracteriza por no estar muy habituada a la planificación estratégica.
2. La planificación de la sucesión requiere un importante esfuerzo de los miembros de la familia para abordar cuestiones de índole afectiva, psicológica y patrimonial, que las familias habitualmente prefieren no afrontar para evitar los conflictos que pudieran alterar la armonía familiar.

Para que haya continuidad en una empresa familiar, debe conseguirse que el proceso de sucesión sea exitoso a través de las sucesivas generaciones de la familia. La sucesión con el tiempo es inevitable y la planificación es necesaria e imprescindible para reducir sus riesgos. Por eso se dice que la sucesión es el más grande y último reto que debe enfrentar un empresario familiar.

Para preparar un plan de sucesión, previamente hay que tener un diagnóstico de la situación de la familia, la empresa y la propiedad. Una vez conocida y analizadas esas situaciones, recién entonces se podrá comenzar a trabajar en la planificación de la sucesión.

Conviene comenzar analizando cómo está estructurado el gobierno y la propiedad, y cómo se prevé que va a ser dirigida la empresa en la próxima generación. También se habrá de considerar cuáles son las edades de todos los miembros de la familia, ya que la consideración de estos dos aspectos condiciona mucho el proceso de sucesión. (Gallo, 2008).

Los elementos que tienden a impulsar el proceso de sucesión son la visión de futuro y las edades de los miembros de la familia que integran la empresa.

La visión de futuro es uno de los motores del proceso de sucesión. Esta visión, genera el sentimiento y la energía que toda familia necesita para poder realizar el trabajo de planificar la sucesión. Todo plan requiere una visión de futuro. En una empresa familiar, esa visión de futuro sólo se puede construir si se consideran, no sólo los sueños y aspiraciones de quienes actualmente encabezan la familia, sino también los de aquellos que controlarán la empresa en la próxima generación.

La sucesión también está determinada por la consideración de las edades de los miembros, tanto de los fundadores o directivos mayores, como la de sus sucesores, esto determina el momento apropiado para la transferencia.

Las edades relativas de los participantes también afecta lo que las familias pueden lograr en cada etapa del proceso de sucesión. Para apreciar la influencia de la edad en la sucesión, se requiere comprender la psicología del desarrollo humano. Así, conociendo las edades de los miembros de una empresa familiar, de alguna manera se pueden predecir los conflictos sucesorios que se pueden presentar en un momento determinado.

La sucesión no se limita entonces a la evolución de los sistemas y estructuras de la empresa; también tiene que ver con el proceso de cambio continuo que afecta la vida de las personas, su desarrollo y maduración a medida que transcurren sus vidas.

También se pueden señalar tres elementos que complejizan el proceso de sucesión en las empresas familiares.

- La cantidad de sucesores potenciales de la familia es usualmente limitada en tamaño (cantidad de miembros de familia) y calidad (educación, experiencia, habilidades y actitud).

- Los miembros de la familia están emocionalmente comprometidos con algún otro familiar y pueden perder objetividad al momento de tratar con la sucesión, principalmente cuando hay más de un candidato para cada posición.
- Si las dimensiones de la familia no son claramente separadas de las dimensiones del negocio previo a las discusiones de sucesión, el proceso de tomar la decisión es particularmente difícil. (Cabrera, 1998).

Además de los elementos antes señalados, existen multitud de causas indirectas que ocasionan también problemas en el cambio generacional de las empresas familiares. Estas deben ser tratadas, gestionadas y evitadas para garantizar sucesión en las empresas familiares. Aunque generalmente se destaca que el motivo fundamental del fracaso en el cambio generacional es la carencia de un adecuado plan de sucesión, no pueden obviarse otras causas que ocasionan peligros en la continuidad de las empresas familiares. Es muy importante tener en cuenta estos aspectos para trabajar de manera intencionada en ellos y lograr un adecuado proceso de sucesión.

El primer aspecto a destacar es la selección del nuevo líder. Cuando una empresa familiar empieza con la sucesión debe seleccionar quien será la persona que en un futuro próximo lidere la empresa. Para realizar una buena elección es necesario tener en cuenta diversos factores: capacidades, habilidades, competencias, formación académica y laboral, etc. de los posibles sucesores. La objetividad de este aspecto se ve amenazado fundamentalmente por el factor emocional.

Las discrepancias entre el consejo de familia y el consejo de administración generan problemas en la selección del líder. Esto es debido a que la valoración del consejo de familia es más emocional que la del consejo de administración, la cual se rige por motivos más profesionales. Además es habitual la desconfianza de los propietarios hacia los posibles sucesores.

Otro aspecto que pone en peligro la continuidad de las empresas familiares es la resistencia al cambio. Las familias demasiado tradicionalistas y con poca percepción de la necesidad de capacitación de los actuales o futuros miembros de la empresa pueden tener problemas de capacidad para la gestión de la empresa. El problema se agrava si también existe una resistencia a la profesionalización de algún miembro o a la contratación de profesionales.

Existen diversas formas de resistencia al cambio, por ejemplo: la resistencia que ejerce el fundador, el miedo de perder el poder, la escasa profesionalización de la empresa familiar y la intención habitual de las empresas familiares a mantener un mismo sistema de organización aunque la empresa crezca.

La coexistencia de: familia, propiedad y empresa, a menudo con intereses contrapuestos da lugar a que se combinen los roles familiares y empresariales. Esto implica plantear organigramas planteados con criterios más familiares que profesionales y asumir retribuciones que no tienen en cuenta la diferencia de responsabilidades asumidas.

La influencia de la familia en la empresa puede ser negativa, y es común que se presenten situaciones que afecten al desempeño de la organización.

La falta de liderazgo es una de las principales trabas de la sucesión. El liderazgo es un factor que debe ser distinto en la empresa familiar y en la familia empresaria. Es necesario fomentar y desarrollar el liderazgo de los futuros sucesores empresariales.

En una organización el estilo, las características y la capacidad del líder son fundamentales para conseguir los diversos objetivos. Es fundamental diferenciar entre el liderazgo familiar y el empresarial, ya que son lógicas distintas pero compatibles.

Una de las maneras más eficaces de un buen liderazgo es facilitar el desarrollo de una visión compartida. Para los nuevos líderes, desarrollar una visión común para la empresa implica tres procesos. En primer lugar, deben conocer sus propias aspiraciones. En segundo lugar, dado que el liderazgo es básicamente un proceso de relaciones, los líderes deben comprometer activamente a sus seguidores y lograr que expresen sus aspiraciones más profundas. En tercer lugar, el líder debe tejer una visión común a partir de sus propias aspiraciones y las de sus seguidores. De este modo, estará creando las condiciones que fomentarán y mantendrán la colaboración a largo plazo (Gallo, 2008).

Es de suma importancia atender estos elementos y trabajar en función de que no afecten el patrimonio familiar. Un proceso de sucesión exitoso debe intentar que la labor de la compañía ya

existente se perpetúe en manos de personas capaces y bien formadas que persigan el mantenimiento y el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa en el futuro.

Además, el proceso sucesorio debe aprovecharse también para conseguir que la empresa entre en una nueva etapa de desarrollo organizativo con energía renovada y logre evitar así los riesgos de adentrarse en una fase de declive.

Lo primero que ha de acontecer en una empresa familiar para garantizar el éxito de la sucesión es que tanto el predecesor como el sucesor estén alineados en sus objetivos y voluntades: el primero debe estar dispuesto a ceder el control y estar convencido de que el sucesor está preparado para asumir el reto; y por el otro lado, el sucesor debe estar capacitado para tomar el relevo y, además, querer hacerlo.

Conclusiones

El proceso de sucesión en una empresa familiar requiere una consideración especial, debido al hecho de que los factores que influyen la selección de los sucesores suelen ser significativamente diferentes a los de un negocio tradicional.

La planificación de la sucesión es un compromiso que comienza con un profundo entendimiento de la estrategia del negocio y el modelo operativo, y considera hacia donde quieren evolucionar tanto el negocio como la familia. La sucesión provee el alineamiento entre la dirección del negocio y talento en las posiciones más críticas.

Para hacer frente a las diferentes trabas es necesario que la empresa familiar funcione como una organización orientada hacia la competitividad, la rentabilidad, la eficacia y la estrategia.

De este modo evitará superponer lo familiar y/o emocional a lo empresarial y/o económico, de manera que aumentará la profesionalización de la organización y disminuirán los conflictos internos.

Esto se traduce en que la empresa debe trabajar de manera más racional y profesional, fomentando la incorporación de personas capacitadas y estableciendo comunicaciones adecuadas entre los miembros de la familia. A su vez, es importante establecer claras políticas de

remuneración y de dividendos, diferenciando las capacidades, competencias y habilidades del nivel de parentesco.

Referencias bibliográficas

Aguilar, J. L. E., & Lema, D. G. P. de. (2010). La cultura de las empresas familiares turísticas mexicanas y su influencia en la gestión. Cuadernos de administración, 24.

Perkins, Guillermo L. Tesis Doctoral «Razones de permanencia del personal no familiar, miembro del equipo directivo en las empresas familiares», 1992.

Gallo, M. A. (2008). Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. Barañain: ediciones Universidad de Navarra.

Cabrera Suárez, K. (1998): Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar; Tesis doctoral; Las Palmas de Gran Canaria.