

## NOTAS ACADÉMICAS

### **Problemas y soluciones de la sucesión de poder en empresas familiares**

Paola Rodríguez Estrada

Las empresas familiares son una fuente de ingresos importante en la sociedad. Estas organizaciones son el pilar del sustento de muchos hogares y fuente de servicios para la gran industria. Sin embargo, las empresas familiares tienden a desaparecer en la segunda generación. Existe una serie de problemas que obstaculizan la sucesión de poder en las empresas familiares, siendo esto la principal preocupación de los líderes empresariales. Dentro de este marco, existen varios pasos para una transición exitosa a las siguientes generaciones, como el uso de un protocolo de familia o la capacitación de los sucesores en otras empresas. En los siguientes párrafos se describe las situaciones que enfrentan las empresas familiares y las posibles acciones para la sostenibilidad de los negocios.

Las empresas familiares son la base de la economía mundial, en Alemania más del 80% de las empresas son familiares, así mismo en Estados Unidos de América casi el 90% de las empresas son familiares o están controladas por una familia (Gallo, 1998, p.7). En un ranking realizado por la revista Fortune, se señala que muchas de las empresas más prestigiosas del mundo provienen de origen familiar, entre ellas se puede mencionar a Walmart, Toyota, Ford, Samsung, Banco Santander, entre otras (citado por Martínez, 2010, p. 19). Así también, en los países latinoamericanos, las empresas familiares juegan un rol fundamental en el desarrollo, ya que en muchos casos se crean como fuente de supervivencia para la primera generación de propietarios. A pesar de ello, gracias a la perseverancia y empeño de sus fundadores, principalmente, las empresas logran posicionarse como muy importantes. Se calcula que aproximadamente dos tercios de las empresas líderes en Latinoamérica son de origen familiar (Martínez, 2010).

Es entonces innegable la importancia que tienen las empresas familiares para el desarrollo de la sociedad, sobretodo porque en ellas se destacan factores de éxito válidos para cualquier tipo de organización, como lo son la relación visión-estrategia y la dedicación de los fundadores (Dodero, 2005), sin embargo en investigaciones realizadas se demuestra que solamente un 30% de empresas familiares sobreviven bajo la dirección de la segunda generación y para la tercera generación están activas empresarialmente solo el 15% (Gallo, 1998). Uno de los problemas más significativos que generan esta contracción es la sucesión de poder en las empresas familiares. Ésta se define como “la transmisión del mando y de la propiedad de una generación a otra” (Martínez, 2010, p. 41). Sin embargo esta transmisión no se realiza de un momento a otro, requiere de un proceso, cuya duración dependerá de la complejidad de la organización.

En una investigación realizada entre los años 2002 y 2005 por el Instituto de la Empresa Familiar de ADEN Business School, se evidencia, que en Latinoamérica, la preocupación más grande que tienen las empresas familiares sobre el futuro es la sucesión del poder. No obstante un 40% de las empresas, no preparan plan alguno respecto a la sucesión, un 28% definen al sucesor gerencial pero no existe mayor planificación y sólo el 32 % desarrolla un plan integral de sucesión (Dodero, 2005). Esta situación ocurre, principalmente, porque el proceso de sucesión presenta cierta problemática, como lo es el miedo a la pérdida de poder y de la actividad laboral que siente el gerente, sobre todo si es fundador; esto provoca que el líder se niegue o postergue planificar su posible salida de la organización (Martínez, 2010).

Así también la siguiente generación puede resistirse a la sucesión, si uno de sus miembros propone la sucesión, puede ser percibido cómo ambicioso por los demás integrantes de la familia, por otro lado, todos los miembros de una generación podrían tener igual derecho a la propiedad, sin embargo solo uno de ellos podrá tomar el liderazgo de la

organización, lo que pone al grupo familiar en una situación de decisión que podría traer algún conflicto. Sumado a lo antes descrito, los demás miembros de la organización podrían generar resistencia a la sucesión por desconfianza, desconocimiento o incluso temor a su propia sucesión, si se trata de personal que lleva muchos años en la organización (Martínez, 2010).

Otros problemas que debe afrontar la sucesión del poder en empresas familiares son la maduración del negocio y la crisis estructural. La maduración del negocio ocurre cuando una empresa lleva entre 20 y 30 años de estar funcionando bajo el mando de la primera generación; la motivación y entusiasmo inicial de los gerentes disminuye, mientras que su miedo al riesgo aumenta. Si en el transcurso del tiempo no se han realizado acciones para incorporar ejecutivos jóvenes, que ayuden a adaptar el negocio a las nuevas necesidades del mercado, lo más probable es que la organización ingrese a una etapa de poco crecimiento (Gallo, 1998, p. 16), esto ocasiona que, la segunda generación deba afrontar los cambios que no se realizaron a tiempo y que están poniendo en riesgo la operatividad del negocio. Por otro lado, la crisis estructural se presenta cuando las responsabilidades de la dirección no guardan coherencia ni con los objetivos de la organización, ni con las capacidades de sus gerentes. Esta situación suele ocurrir cuando la siguiente generación asume responsabilidades delegadas debido a acuerdos previos y que son aceptados sin réplica (Gallo, 1998, p.16).

Es así que las empresas familiares deben afrontar más retos que las empresas corporativas, pues adicional a tener que ocuparse de variables externas e internas organizacionales, deben de atender las potenciales desavenencias familiares que se acentúan durante los procesos de sucesión, lo cual puede agudizarse si el fundador fallece y no ha delegado a tiempo las funciones a sus herederos o si hay rupturas conyugales y la empresa pertenece a la sociedad matrimonial de gananciales (Saiz, 2009). Dada la complejidad del proceso de sucesión en empresas familiares, se hace necesario que la primera generación

realice un planeamiento estratégico para ayudar al crecimiento sostenido de la empresa, más allá de los cambios generacionales (Araya, 2012).

Es recomendable que, la planificación estratégica para la sucesión, se elabore contando con la colaboración de varios miembros de la familia, esta colaboración puede dar lugar a la formación del consejo de familia, constituyéndose en un órgano directivo dentro de la estructura organizacional de la empresa familiar (Echaíz, 2010). El consejo de familia está compuesto normalmente por el fundador, el sucesor, el abogado de familia, el contador de familia y un facilitador. El rol del facilitador es ser neutral, para poder garantizar la comunicación abierta entre los miembros de la familia (García, 2007). Es pertinente que, tanto la formación del consejo de familia, como la planificación estratégica para la sucesión, se lleve a cabo en periodos de unidad familiar y empresarial (Arenas & Rico, 2014) con la finalidad de identificar libremente aquellos problemas críticos que pueden surgir de la relación familia-empresa (Araya, 2012).

Posteriormente se realizan reuniones de consejo periódicas para tomar medidas en cada problema presentado, finalmente se plantean por escrito los valores y las conductas que deben seguir los miembros de la familia y de la organización, dando lugar así a la creación del protocolo de familia (Araya, 2012). El protocolo de familia es un documento formal que establece la actuación frente a “cualquier situación de cambio de poder y cualquier contingencia familiar que pudiera afectar a la empresa” (Saiz, 2009, p.383). Se constituye como la guía, que muestra el camino, que deben seguir los miembros de la familia para identificar problemas e intervenirlos de manera correcta (Arenas & Rico, 2014). Sirve también para mantener la cohesión y la armonía familiar, determinar los objetivos de la empresa familiar, compatibilizar los intereses familiares con los empresariales, permitir la gestión y regular el patrimonio. También se deben considerar periodos de revisión para

actualizar el protocolo, cada vez que las circunstancias empresariales y familiares lo ameriten (Arenas & Rico, 2014).

Dentro del acápite del protocolo de familia, donde se establece el plan de sucesión, se consideran las etapas de preparación del sucesor, desarrollo de la organización, desarrollo de las relaciones entre la familia y la empresa, y retiro del fundador (Araya, 2012). Es recomendable que el sucesor reciba educación formal y amplíe su conocimiento trabajando en empresas nacionales y extranjeras. Estas experiencias le proporcionarán confianza en sí mismo, y prestigio dentro y fuera de la organización familiar. Langsberg y Astrachan sostienen que es conveniente que el sucesor se apoye en su predecesor y en personas ajenas a la organización que lo puedan asesorar durante sus primeros años en la gestión (citados por Araya, 2012). Si por el contrario, los herederos no cumplen con las capacidades necesarias para dirigir la organización, se plantea que la dirección esté a cargo de un profesional ajeno a la familia. En todos los casos, el fundador debe establecer quien lo sucede en la empresa y cómo será repartida la propiedad (Araya 2012).

En la etapa del desarrollo de la organización se puede considerar crear una sociedad de negocios, lo cual significa que los herederos de la empresa invitan a formar parte de la sociedad a empleados clave, con la finalidad de darle mayor dinamismo al negocio. En la sociedad de negocios se discuten tanto temas empresariales, como temas familiares relacionados a la personalidad de los socios, los valores personales, sus expectativas y establecer como reglas la equidad y la lealtad (García, 2007). La última etapa del plan de sucesión es el retiro del fundador, para ayudar a que el fundador y la empresa transiten por esta etapa de manera positiva, se recomienda que el retiro sea de manera parcial (García, 2007), otorgándole al fundador una posición como miembro del directorio, en la cual pueda sentirse útil, ya que sigue formando parte de las decisiones de la empresa familiar, pero a través de un rol menos demandante.

En conclusión, las empresas familiares deben de plantear dentro de sus objetivos lograr una la sucesión de poder exitosa, sin embargo, existen muchos retos a los que se tiene que enfrentar. A lo largo de los párrafos anteriores se han podido identificar claramente los factores claves, que ayudan a sortear los obstáculos que se pueden presentar y lograr el objetivo. Las empresas familiares deben plantear claramente dentro de su estrategia todos los pasos para la sucesión de poder, teniendo como herramienta fundamental al protocolo de familia. Los líderes deben orientar las actividades desde el inicio y evitar una transición a último momento. La transición debe ser transparente y flexible para poder navegar con holgura en la operación del día a día y que los cambios ocurran de una manera gradual pero firme. El incorporar dentro de la visión de los líderes la transición de poder es la clave de éxito para la sostenibilidad del negocio.

## Referencias

- Araya, A. (2012). El proceso de la sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39. Recuperado de [http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/527/453](http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/527/453)
- Arenas, H. & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592314000916>
- Dodero, S. (2005). Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. Instituto de la Empresa Familiar. ADEN Business School. Recuperado de [http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20\(2\).pdf](http://www.biblioferrersalat.com/media/documentos/Investigacion%20sobre%20la%20Empresa%20Familiar%20en%20Latinoamerica%20(2).pdf)
- Echaiz, D. (2010, Abril). El protocolo familiar: La contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares. *Boletín mexicano de derecho comparado*, 43(127). Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0041-86332010000100003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0041-86332010000100003)
- Martínez, J. (2010). *Empresas Familiares. Reto Al Destino*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar* (pp. 7-16). Barcelona, España: La Caixa.
- García, M. (2007). Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar. *Innovaciones de negocios*, 4(2), 231-259. Recuperado de [http://www.web.facpya.uanl.mx/rev\\_in/Revistas/4.2/A2.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/4.2/A2.pdf)

Saiz, J. (2009). Capital intelectual, protocolo y empresa familiar. *Anuario Jurídico y Económico Esculiarense*, (42), 377- 388. Recuperado de <http://www.rcumariacristina.net:8080/ojs/index.php/AJEE/article/view/89/76>