

**UNIVERSIDAD PARTENÓN DE COZUMEL**

---

Universidad Partenón de Cozumel

Clave de Incorporación 8855-02

**LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES APLICADA A UNA  
PEQUEÑA EMPRESA DE LA ISLA DE COZUMEL.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADA POR:**

**PAULA SOLEDAD NOVELO UC**

**ASESOR**

**LSC. ALEJANDRA DEL ROCIO CAB PECH**



LIC. EN ADMINISTRACION  
ACUERDO UN: 1414/UM: 27906  
DEL 30 DE MARZO DE 1996  
CLAVE DE INCORPORACION:  
8855-02  
COZUMEL, Q. ROO, MÉXICO

**COZUMEL QUINTANA ROO, MÉXICO 2013.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIAS

Una persona usualmente se convierte en aquello que el cree que es. Si yo sigo diciéndome a mi mismo que no puedo hacer algo, es posible que yo termine siendo incapaz de hacerlo. Por el contrario si yo tengo la creencia que sí puedo hacerlo, con seguridad yo adquiriré la capacidad de realizarlo aunque no la haya tenido al principio. (Gandhi)

A Dios.

Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.

A ti Madre.

Por haberme educado, porque creíste en mi y porque nos has sacado adelante, dándome ejemplos dignos de superación y entrega, porque en gran parte a usted, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvo impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, va por usted por lo que vale, porque admiro su fortaleza y por lo que ha hecho por mí.

## INDICE.

<b>INTRODUCCION</b> .....	4
<b>CAPITULO I.- MARCO TEORICO</b> .....	9
▪ 1.1 Concepto de empresa familiar.....	9
▪ 1.2 Características de la empresa familiar .....	10
▪ 1.3 la naturaleza de la empresa familiar .....	17
1.3.1 Objetivos .....	19
1.3.2 Ciclo de vida.....	23
1.3.3 Administración .....	27
▪ 1.4 Análisis FODA.....	32
▪ 1.5 La sucesión de poder en la empresa familiar. ....	39
1.5.1 Cultura.....	42
1.5.2 Características del fundador .....	50
1.5.3 Características del sucesor .....	62
▪ 1.6 Tipos de sucesión .....	74
▪ 1.7 La transición.....	87
<b>CAPITULO II.- CASO PRÁCTICO: TORTILLERIA EL RETORNO</b> .....	91
▪ 2.1 Antecedentes de la empresa.....	91
▪ 2.2 Generalidades de la empresa.....	92
2.2.1 Misión y visión.....	94
2.2.2 Valores y objetivos .....	95
▪ 2.3 Estructura organizacional .....	95
▪ 2.4 Análisis Foda .....	97
▪ 2.5 Factores de la sucesión .....	99
▪ 2.6 Ciclo de vida .....	99
▪ 2.7 Lista de posibles sucesores y características.....	100
▪ 2.9 Análisis del tipo de sucesión.....	102
▪ 2.10 Propuesta de mejora en la sucesión de la empresa.....	104
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	106
<b>Referencias documentales</b> .....	109

## INTRODUCCIÓN.

En México se considera que la familia funge un papel importante en el desarrollo y estructura del país, llevando a su paso, la formación de organizaciones importantes como son las empresas familiares. El desarrollo de empresas en el país es en gran parte por las familias de clase alta y media, las cuales son creadoras y dueñas de las empresas que existen en México. El papel tan importante que juega la familia en la sociedad mexicana, es posible notarlo en que cada individuo desarrolla sus actividades sociales y económicas en un mismo eje; la familia.

En México existen aproximadamente 2.9 millones de establecimientos correspondientes a las micros, pequeñas y medianas empresas. Estas contribuyen con el 40% de inversión del PIB y generan el 64 % de los empleos. En particular las micro y pequeñas empresas, representan el 79% de todas las entidades del país, sin embargo, este grupo ostenta únicamente el 29.5% del personal ocupado total, el 20.3% de la inversión y el 12.7% del valor agregado a la economía. **INEGI, censo económico 2010**

Hoy en día, más del 65% de las empresas en México son empresas familiares, esto basado en una encuesta realizada por la CIPI (Principales Resultados del Observatorio PyME en México) y estas generan el 90% de plazas laborales en el país, por lo tanto, juegan un rol dominante en la economía.

En el estado de Quintana Roo una de las mayores fuentes de la economía son las empresas pequeñas y medianas, ya que, de 10 empresas, 4 son empresas pequeñas o medianas de origen familiar (Secretaría de economía del estado de Q.Roo), Las cuales ayudan a generar una fuente de ingresos para la familia y que por lo menos en Quintana Roo apoyan a la economía de 2 ó más familias con un ingreso promedio.

En el caso de Cozumel tratándose de una isla, su mayor fuente de ingresos es el turismo, la mayoría de los servicios y productos que se les brinda a los visitantes son llevados por empresas familiares.

Por lo tanto es importante hablar del ciclo de vida de la empresa y cuando llega el momento decisivo en la que el fundador-propietario, cede el manejo y dominio de la empresa a un miembro de la familia, para continuar de generación en generación con la representación y sustento de la familia y empresa. Este proceso en muchas ocasiones se ve envuelto por controversia e intereses por parte de los integrantes de la familia. Esto quiere decir que ocurren conflictos graves cuando en la empresa familiar ya no sólo el fundador es la fuerza dominante, sino que también los hijos forman parte de ella y estas diferencias les impiden continuar con el manejo adecuado de la empresa y las relaciones familiares. Es aquí cuando la empresa corre el mayor riesgo de desequilibrio y de desaparición ante diferencias irremediables.

Los miembros de la familia deben optar por una planeación estratégica a largo plazo, para llevar a cabo una sucesión exitosa, ya que, ésta es considerada como una de las etapas críticas que determinará la permanencia de la empresa.

Con la finalidad de este estudio se acuerda el objetivo general de la investigación en conocer la importancia del proceso de sucesión de poder en la empresa familiar: tortillería el Retorno. Por tal motivo se dice que los objetivos específicos son:

- 1.- Conocer el proceso de sucesión de poder en la empresa de Cozumel, tortillería el Retorno.
- 2.- Realizar un análisis FODA de la empresa seleccionada de Cozumel.
- 3.-Conocer los factores que determinan la sucesión de poder en las empresas seleccionas de Cozumel.
- 4.-Conocer los antecedentes de la empresa seleccionada de Cozumel.
- 5.-Conocer a los posibles sucesores.
- 6.-Realizar una propuesta de mejora al realizar una sucesión en las empresas.

La presente tesis pretender contribuir en el ambiente empresarial familiar en hacer conciencia de la sucesión y el momento idóneo en que se debe llevar a cabo para lograr una satisfactoria cesión de poder dentro de la empresa familiar. La empresa investigada en la presente tesis, se servirá del estudio realizado para que el fundador, así como, sus posibles sucesores conozcan la importancia y ventajas de la sucesión de poder en la empresa familiar, lo cual facilitará al fundador la cesión de poder y al sucesor en su mandato dentro de la empresa, consiguiendo así, un ciclo de vida en la etapa madura más largo.

De esta manera la investigación de la presente tesis pretende dar a conocer a la sociedad en general en qué consiste la sucesión de poder en las empresas familiares de primera a segunda generación, cuáles son los tipos de sucesión existentes, las ventajas, desventajas, fortalezas y oportunidades al momento que la sucesión de poder está por ocurrir. Todo esto con el motivo de dar a conocer la importancia de la sucesión y que las empresas familiares busquen herramientas para enfrentar este proceso.

La investigación aclarará las dudas de la sucesión en las empresas familiares, en el sector empresarial y en específico a la empresa: tortillería el Retorno. Cuyos fundadores tan sólo piensan en el recurso económico que

actualmente ven retribuido y no piensan en la vida de la empresa a futuro. De igual manera los integrantes de esta empresa conocerán estrategias para unirse a la transición de la empresa familiar.

Con base a lo anterior como primer punto se elaborará un marco teórico con diversos enfoques de autores que serán necesarios para poder desarrollarlas, en este punto la investigación será de tipo exploratorio y se obtendrán datos de fuentes primarias y secundarias.

En el segundo punto se obtendrá por medio de una investigación descriptiva, de acuerdo a los fines de esta investigación integrada por una pequeña empresa familiar con el objetivo del estudio el cual consiste en conocer la importancia del proceso de sucesión de poder en la empresa familiar, tortillería el Retorno.

Dicha investigación constará de dos capítulos:

Capítulo 1. En este capítulo se desarrollará el marco teórico comenzando por la definición del concepto de la empresa familiar, sus ventajas y desventajas, las etapas de desarrollo y organización junto con las adversidades encontradas como fruto de su crecimiento. También se encontrará el análisis FODA y se analizarán aspectos de la sucesión de poder en la empresa familiar, su cultura, las características del fundador y características del sucesor, así como los tipos y etapas de la sucesión, para así, finalizar con la transición en la empresa familiar.

Capítulo 2. En este capítulo se desarrollará el caso práctico, aplicado a una empresa familiar de la isla de Cozumel, en la que se expondrán sus antecedentes desde su inicio hasta la actualidad, exponiendo la importancia de la sucesión para que la empresa familiar pase a la siguiente generación con éxito.



La presente investigación me ayudará a obtener el título que me acredita como Licenciado en Administración, ya que, a través de ella demostraré lo aprendido a lo largo de la carrera y que servirá como instrumento para desarrollarme como individuo y profesionalista.

## CAPITULO I.- MARCO TEÓRICO.

### 1.1 CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR

Una empresa familiar es aquella que está influenciada por un familia o por un vínculo familiar, empresas en las cuales la relación padre-hijo, hermano-hermana, parientes políticos y primos tienen una significativa incidencia sobre el futuro de la organización.

***Leach, Peter: “La Empresa Familiar”.Edit.Granica.Barcelona 1996***

Una empresa familiar se caracteriza por la propiedad o alguna otra participación de dos o más miembros de la misma familia, en su vida y funcionamiento. La naturaleza y medida de tal participación es variable. En ciertos casos, algunos miembros de la familia trabajan tiempo parcial.

También se reconoce que la empresa es un negocio familiar cuando pasa de una generación a otra. ***Longenecker, Moore y Petty: “Administración de Pequeñas Empresas” Edit.Thomson. México 2001***

**De esta manera la empresa familiar es un ente económico dirigido en su totalidad por un fundador, ya sea, padre o madre de familia para el sustento familiar. La empresa familiar se distingue por la rapidez en la toma de decisiones y a su vez el control autoritario del fundador.**

## 1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

La característica saliente que distingue a la mayoría de las empresas familiares es el clima singular que genera un “sentido de pertenencia” y un propósito común a toda la fuerza laboral. Si bien es intangible, este aspecto se manifiesta en una cantidad de cualidades concretas y positivas que pueden servir para proporcionar a la empresa una importante ventaja competitiva. Como se ve ilustrado en el cuadro1

CUALIDADES:

COMPROMISO	CONOCIMIENTO
FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO	EL TIEMPO Y EL DINERO
PLATEAMIENTO A CORTO PLAZO	UNA CULTURA ESTABLE
RAPIDEZ EN LA TOMA DE DECISIONES	CONFIABILIDAD Y ORGULLO

*Cuadro 1. Cualidades de la empresa familiar.*  
Fuente: <http://www.mexico.smetoolkit.org>

**Compromiso.-** los individuos que construyen una empresa pueden llegar a sentir pasión por la misma. La empresa es su creación, la alimentan, impulsan su desarrollo y, para muchos de estos empresarios, su negocio es su vida. Esta profunda afición se traduce naturalmente en dedicación y compromiso, lo cual se extiende a todos los miembros de la familia que han llegado a hacer un aporte para el éxito de empresa. Piensan que tienen una responsabilidad familiar en común y, siempre que no surjan conflictos, todos están dispuestos a consagrar mucho más tiempo y energía en el trabajo para el éxito de esta compañía que los que hubieran dedicado a un empleo corriente. El entusiasmo de la familia desarrolla un compromiso adicional y una mayor lealtad de su fuerza laboral- el personal se esmera más y siente que forma parte de un equipo, ya que todos contribuyen a un bien común.

**Conocimiento.-** las empresas familiares a menudo tienen sus propias modalidades para hacer las cosas, una tecnología especial o un know-how comercial que no poseen sus competidores: conocimientos prácticos que podrían propagarse rápidamente en una situación comercial habitual, pero que pueden ser escatimados y mantenidos en secreto dentro de la familia.

Esta idea del conocimiento también es importante en la relación de incorporación de los hijos del fundador de la empresa. Estos se han criado escuchando las estrategias del management, imbuidos de entusiasmo del fundador, y cuando llega para ellos el momento de incorporarse puede haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

**Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.-** básicamente, este factor obliga a invertir el tiempo y el trabajo en el proyecto para el cual son necesarios, y a retirar el dinero cuando pueden permitírselo. Otro aspecto más al compromiso es que si el trabajo lo requiere la familia emplea el tiempo necesario para llevarlo a cabo- no hay posibilidades de horas extras, ni bonificaciones especiales por la tarea urgente.

La misma flexibilidad se aplica en relación con el dinero, y en eso reside otra importante distinción entre familias empresarias y no empresarias. La mayor parte de las familias tienen un ingreso fijo, derivado de los sueldos o salarios pagados por un empleador, y las únicas decisiones que tiene que tomar conciernen a la forma en que se gastará ese dinero. Pero para las familias empresariales, el ingreso no es un elemento fijo de la ecuación doméstica. Esto conduce a la ventaja competitiva para las empresas familiares.

**Planteamiento a largo plazo.-** las empresas familiares suelen ser más eficientes que otras en el planeamiento a largo plazo. Los planes estratégicos reducen los riesgos, y permiten a la empresa manejar más eficazmente los acontecimientos previstos. También son el sello distintivo de muchos nuevos emprendimientos afortunados y un requisito para la supervivencia a largo plazo. El hecho de que por lo general las familias tienen una clara visión de sus objetivos comerciales para los próximos 10 ó 15 años representa una considerable ventaja. Pero si bien las familias son

eficientes para el planeamiento a largo plazo, no son tan buenas para formalizar sus planes para describirlos, analizar las conjeturas y comparar los resultados con las previsiones. En resumen, esto significa una ventaja porque existe un pensamiento a largo plazo, pero también es una desventaja porque ese pensamiento está desorganizado. Cuando se dan las condiciones propicias para que una familia pueda confiar en su visión del futuro, concentrarse en eso y apoyarse en un propósito estratégico a largo plazo como el que caracteriza a la empresa japonesa las posibilidades son enormes.

**Una cultura estable.-** por múltiples razones las empresas familiares suelen tener estructuras estables. El presidente o director ejecutivo tiene habitualmente una experiencia de muchos años y el personal clave del management está firmemente comprometido con el éxito de las empresas y también desempeña sus funciones durante largo tiempo. Las relaciones dentro de la compañía por lo general cuentan con un prolongado periodo para desarrollarse y estabilizarse, como ocurre con el medio trabajo y las normas éticas de la compañía- todos saben cómo se deben hacer las cosas-  
.

Sin embargo, como ocurre con algunos otros factores ventajosos para la empresa familiar, una cultura estable muy marcada puede ser un arma de doble filo. Una situación empresarial demasiado estable puede convertirse en un ambiente completamente cerrado, en el cual la actitud es: “lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”, y donde nadie piensa en el cambio, ni se pregunta si hacer las cosas de otra manera puede significar hacerlas más eficientemente. De modo que la estabilidad en una empresa familiar es uno de sus originales y más valiosos activos: pero, al mismo tiempo, es necesario pensar si una cultura empresarial estable puede llegar a ser de hecho un obstáculo para el cambio y la adaptabilidad.

**Rapidez en la toma de decisiones.-** en una empresa de estas características, las responsabilidades están por lo general muy claramente definidas y el proceso de la toma de decisiones está deliberadamente circunscrito a uno o dos individuos claves. En muchos casos esto significa que si uno pretende algo de la compañía debe ir y preguntárselo al patrón, y éste dirá “sí” o “no”.

**Confiabilidad y orgullo.-** el compromiso y la cultura estable estriban en el hecho de que la empresa familiar cuenta por lo general con estructuras sólidas y confiables- y como tal es percibida en el mercado-. Muchos compradores prefieren hacer negocios con una firma que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con un management y un personal que no está constantemente cambiando de funciones dentro de la empresa, ni es reemplazado por gente de fuera. **Leach, Peter: “La Empresa Familiar”.Edit.Granica.Barcelona 1996**

Características del empresario de una empresa familiar:

A) Perciben sólo las mejores partes de sí mismos y niegan sus debilidades y errores.

B) Se autodefinen portadores de la única verdad y garantes de la continuidad.

C) Sostienen un despiadado combate (explícito o no) con todo opositor.

D) Disminuyen la interacción con el otro grupo (si hubiera un grupo antagónico o no sumiso), lo que refuerza sus estereotipos negativos y genera nuevas distorsiones perceptivas.

E) Aplican un sistema Ad-Hoc de premios y castigos para influir sobre el grupo, que reemplaza un método objetivo de evaluación:

- Premios: constituidos por una serie de garantías de afecto, recompensas económicas y trato diferencial.

- Castigos: consistentes en ausencia de muestras de afecto, supresión de estímulos o recompensas económicas, y amenazas de separación de la empresa.

F) El empresario tiene intuición para el negocio, pero no se capacita para racionalizar esa intuición.

G) Decide por impulso creador, y no sigue una estrategia definida, ni tiene objetivos claros. Ser el fundador implica imprimir su propio sello en la organización.

Es personalista. Abarca todas las decisiones y emplea su tiempo para desarrollar todas las tareas.

H) La necesidad de personal no responde a principios de idoneidad, prevalece la búsqueda de confianza en ellos.

Necesita confiar en quien lo secunde. Subestima la capacidad, ya que, íntimamente desconfía que alguien pueda realizar las tareas como él las determinó al inicio.

Su experiencia es irreplicable en otros. Como concentra el poder de la toma de decisiones sólo descentraliza tareas superficiales en personas de su confianza. Como le cuesta desdoblarse mentalmente en cada función que cumple, no puede a su vez encarar el crecimiento de su organización determinando la correcta determinación de tareas.

El armado de la estructura es errático, disperso e incompleto. Se producen dentro de cada función circuitos que nacen en forma improvisada.

Dichas características, si bien, son negativas desde el punto de vista de desarrollo organizacional, son a la vez altamente positivas en el nacimiento y primeros desarrollos de este tipo de empresa, razón por la cual ejercen una poderosa fuerza inercial en el comportamiento posterior de los accionistas durante mucho tiempo.

Normalmente un empresario de este tipo es renuente a delegar y establecer niveles que escapen a su directo control; más aun, desconfían de incorporar especialistas o asesores externos. Sobrevalúan el valor de su propia experiencia y la privilegian por sobre la capacidad de los técnicos y profesionales.

Sus frases más frecuentes ante el asesoramiento profesional son:

“Siempre habrá tiempo para eso.”

“Ahora tenemos cosas más importantes para hacer.”

“En nuestra empresa esto ha funcionado siempre de esta manera.”

Estas características, según las encuestas, se repiten unas u otras o todas en la gran mayoría de las empresas familiares, que luego de algunos años de bonanza pasan luego a pertenecer a ese 70% de empresas que terminan fracasando o siendo superadas ampliamente por otras. (Artículo publicado por: Franquicias Gold Franchising Consulting)

En México, como en muchos otros países, una gran parte de las empresas son de estructura familiar.

Una empresa, en su definición más estricta es "una acción dificultosa que se acomete con resolución", entonces empresa familiar será aquella "acción dificultosa que una familia acomete con resolución"... y para ello compromete sus bienes propios (patrimonio) para alcanzar el éxito.

Podemos considerar que una empresa familiar es una unidad productiva, generalmente de tamaño pequeño, que pertenece al núcleo familiar que la fundó y la dirige un miembro de ese núcleo familiar.



**Básicamente, las empresas familiares tienen las siguientes características:**

A) Dentro de las empresas familiares los puestos más importantes (aquéllos que tienen la autoridad y responsabilidad de tomar decisiones) son ocupados por los mismos miembros.

B) En estas empresas el poder de decisión (control de las acciones) reside en su totalidad, o en su mayoría en la familia y es manejada por una persona o por el núcleo familiar.

C) El patrimonio familiar está involucrado en la empresa para poderla considerar familiar.

D) Están integradas por el fundador (padre de familia) y sus hijos. Ésta es la estructura básica de la que parte una empresa familiar típica.

Otras características comunes de estas empresas es que operan bajo un sistema de financiamiento familiar y, por consecuencia limitado ya que se basa en el patrimonio de la familia. *Nacional Financiera.(2001) la pequeña empresa familiar. (<http://www.mexico.smetoolkit.org>)*

**En conclusión la empresa familiar no es creada en su totalidad como una generadora de ingresos, sino, que sus principales características son: la flexibilidad en la toma de decisiones y el compromiso desmedido del fundador hacia ella.**

### 1.3 LA NATURALEZA DE LA EMPRESA FAMILIAR

Los factores del medio ambiente interno dentro del cual se desenvuelve la pequeña empresa son parte de la tarea diaria del empresario, llegando a captar su atención de manera tal que descuidan las ventajas que su entorno más próximo y constante marca en su operación.

- Administración y finanzas.
- Producción.
- Mercadotecnia.
- Recursos humanos.

Su estudio debe comprender: su economía, su importancia, su familia, sus tendencias, sus fuerzas y debilidades, aspectos empleado vs. Empresario y, en fin, su entorno.

La pequeña empresa cuenta con muy poca o nula planeación en esta área, ya que es común planear tan sólo a corto plazo. El dueño de la empresa es el que realiza la mayoría de las funciones, convirtiéndose en hombre orquesta, sin contar con tiempo suficiente para realizar o implementar el proceso administrativo que le ayude a planear, organizar, dirigir y controlar más eficientemente su gestión. Si revisamos estadísticas, encontramos que más de 90% del fracaso de las pequeñas empresas es debido a su mala administración, dentro del cual las finanzas ocupan un lugar especial.

Tanto la operación financiera como su administración son factores eficaces muy importantes para el trabajo diario de la toma de decisiones del pequeño empresario, que garantizan que una empresa tenga éxito en una economía de crecimiento y desarrollo continua. Sin embargo, la mayoría de las empresas pequeñas tienen dificultad constante en la contratación de apoyos y sobre todo de especialistas en operación y administración financiera debido a su pequeñez y a los fondos limitados que posee para los costos que esto implica. **Anzola Rojas, Sérvulo: “Administración de Pequeñas Empresas”. Edit. Mc Graw Hill. México 1995.**

***La naturaleza de la empresa familiar gira en torno al fundador, el cual toma las decisiones y se desenvuelve dentro de la empresa, no permitiendo la participación abierta de sus integrantes, lo cual genera, que la empresa dependa de una sola persona para su total funcionamiento.***

### 1.3.1 OBJETIVOS

Cualquier empresa familiar está compuesta de una familia y de un negocio. Aunque la familia y el negocio son instituciones separadas- cada una con sus propios miembros, metas y valores- éstas se superponen en una empresa familiar. Para mucha gente, estas dos instituciones son las más importantes en sus vidas.

Las familias y los negocios existen por razones fundamentales diferentes. La función principal de la familia se relaciona con el cuidado y desarrollo de sus miembros, en tanto que el negocio tiene que ver con la producción y distribución de bienes y servicios. Las metas de la familia son el desarrollo máximo posible de cada miembro, independientemente de sus limitaciones, y la provisión de oportunidades y recompensas iguales por cada miembro; las metas de los negocios son la rentabilidad y la supervivencia. ***Longenecker, Moore y Petty: “Administración de Pequeñas Empresas” Edit. Thomson. México 2001***

La ambición que anima a las empresas a conseguir utilidades, que provoca que no les importe trabajar tiempo extra. Las decisiones se toman mucho más rápido que en las grandes empresas, ya que, éstas regularmente recaen en sólo una persona: el dueño. Se aceptan y fijan riesgos como un reto y se dan ánimos sin temor alguno para continuar la lucha ante las fallas.

Una adaptación muy alta. Que se evidencia en la recesión económica y la inflación causada por las crisis nacionales o mundiales. Generalmente hay ciclos de desarrollo con miras a conquistar un mercado. Cuando el sueño de una empresa siente una crisis, simultáneamente da pasos de ajuste. La adaptación y el constante aprender y acumular experiencias para sobrevivir en entornos desafiantes han cultivado la naturaleza combatiente de la pequeña empresa.

El sentido de unidad de la empresa familiar, que constituye relaciones o redes de tipo corporativas sistemáticas entre los miembros para apoyarse mutuamente. Las conexiones horizontales que generan traen consigo

diversificación vertical de riesgo tanto complementaria como benéfica, aun con la naturaleza familiar de la empresa en sus varios problemas como el nepotismo, la centralización del poder y la toma de decisiones en los dueños o miembros de la familia y el tipo de mando autoritario y paternalista que es constante.

Todas las empresas pequeñas tienen un sentido agudo de mercado y pueden obtener en forma rápida información para adaptarse a los requerimientos del mismo mercado y del cliente.

Algunas de las principales ventajas competitivas de la pequeña empresa son la operación autónoma, la producción a pequeña escala y su flexibilidad en la operación. Pero la misma operación autónoma y la pequeña escala de trabajo también tienen inevitables debilidades, debido a que hoy más que nunca se requiere de esfuerzos conjuntos entre las empresas para la competencia y el crecimiento para la generación de economías de escala y para la reducción al mínimo de los costos. **Anzola Rojas, Sérvulo: “Administración de Pequeñas Empresas”. Edit. Mc Graw Hill. México 1995.**

Gran cantidad de micro y pequeñas empresas son administradas, esto influye en la operación cotidiana, por todos sus integrantes, en ese sentido existen diversos aspectos clave de la empresa familiar que debemos considerar y son los siguientes:

1.- **Propiedad familiar.**- la evolución de este tipo de empresa queda definida con el paso de las generaciones mediante tres círculos: empresa propiedad y familia. Su origen se presenta cuando el empresario joven crea su compañía, la desarrolla hasta que llega a una edad avanzada y luego planea retirarse de la empresa. En ese momento pueden coexistir ya tres generaciones simultáneas en la empresa.

En la primera etapa, el fundador cuenta con una edad de 25 a 30 años, con hijos (entre 1 y 10 años), sus objetivos serán crear un equipo administrativo, establecer planes y controles necesarios, obtener recursos organizacionales

para darle continuidad a su empresa y dirigir de manera adecuada al personal. Sus hijos estarán dentro de esos proyectos y deben ser influenciados por la empresa.

En la segunda etapa, el empresario es mayor de 40 a 45 años, sus hijos entre 18 a 25 años están concluyendo sus estudios universitarios, además de estar llamando a la puerta de la empresa. Los hijos deben adquirir experiencia en otras empresas antes de integrarse a la de su padre, por lo tanto, se debe permitir que los gerentes familiares tengan un papel fundamental. Además debe crearse un consejo de familia.

En la tercera etapa el empresario tiene una edad entre los 55 y 70 años, sus hijos son más maduros entre 25 y 35 años de edad. Ambas generaciones están trabajando en la empresa, siendo el mayor reto lograr una relación de cooperación y coordinación entre las dos. Para tener éxito en esta etapa se requieren dos aspectos vitales:

- La segunda generación deberá tener asignados puestos con planes y objetivos claros, así como responsabilidades, deberes y obligaciones detallados.
- Elaborar un plan de desarrollo para los familiares entrantes.

**El plan patrimonial.**- es necesario visualizar el efecto que tiene un patrimonio bien planeado y controlado en un área tan importante como lo es la sucesión y la herencia.

Un empresario al final de su carrera productiva debe tomar decisiones críticas como decir si la empresa seguirá o no siendo dirigida por su familia o en caso extremo, se venda o bien se cierre. **Rodríguez Valencia, Joaquín: “Administración de Pequeñas y Medianas Empresas”. Edit. Thomson. México 1996**

**La creación de la empresa familiar inicia con un fundador joven, pensando en la subsistencia de su familia, cuando los hijos aún son pequeños, a lo largo de la vida de la empresa, los hijos crecen junto con ella, involucrándose en las labores del hogar y la empresa, aprendiendo el funcionamiento de la empresa y practicando en ella sus conocimientos hasta llegar a la edad madura para poder suceder a su fundador.**

### 1.3.2 CICLO DE VIDA.

Los ciclos de vida de la empresa familiar. Una importante fuerza motivadora, para muchas personas que están al frente de una firma familiar, es el firme deseo de defender y perpetuar la empresa. Los motivos que hay detrás de este propósito pueden ser distintos para las diferentes familias, pero algunas de las más importantes consideraciones incluyen:

1.- Mantener a la empresa de la familia de una generación a la otra se considera como la manera más efectiva de preservar el bienestar de la familia y su seguridad a largo plazo.

2.- Puede existir el temor de que sin la empresa. Los vínculos y la unión del grupo familiar, los individuos sean incapaces de seguir su propio camino.

3.- La compañía es considerada como el guardián de los valores familiares, de modo que preservar la existencia de la misma viene a ser una manera de defender firmemente los valores y las tradiciones de la familia.

4.- El vaciamiento de la empresa pueden amenazar la subsistencia de los empleados clave que han trabajado lealmente para la compañía durante muchos años.

5.- La empresa puede ser considerada como un monumento para el fundador o la familia- un elemento conmemorativo perdurable de todo el esfuerzo depositado en ella- y como algo que debe ser transmitido y preservado por las generaciones siguientes.

Así pues la supervivencia de la firma a través de las generaciones es a menudo un factor más importante que otro de orden financiero. Al mismo proceso que incluye los más significantes cambios que ocurren dentro de la relación familia- empresa. Cada generación enfrenta su propia serie de desafíos que amenazan su meta o perpetúan la empresa. **Leach, Peter: “La Empresa Familiar”. Edit. Granica. Barcelona 1996**



El ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y de la misma organización. La experiencia nos muestra que así mismo como nacen muchas empresas familiares igualmente desaparecen otro tanto de ellas en el largo plazo, esto quiere decir que sólo algunas sobreviven a los embates y situaciones que se les presenta y aún son menos las que han logrado el estatus de gran empresa y que continúan estando entre las más importantes de su sector.

1. El Fundador Y El Propietario: En esta primera etapa los problemas de la familia están ligados a la seguridad económica de la que debe gozar el cónyuge del emprendedor. Otro problema es la planificación de la transmisión del patrimonio, este problema también está muy ligado con el simple hecho de la sucesión del poder y dirección de la empresa a la segunda generación.

2. Segunda Generación “Hermanos Como Socios”: Nuevamente esta etapa significan problemas a solucionar por un nuevo equipo de directivos, el primero y más típico de ellos es lograr la armonía dentro del grupo y consolidar sus capacidades combinándolas en un trabajo de equipo, paralelamente deben comprometer sus esfuerzos pero esta vez para que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia. Por último y similarmente a la primera etapa se presenta el problema de la sucesión que no por ser un grupo más dividido deja de ser un grave problema.

3. Tercera Generación “Primos Y Familiares Como Accionistas”: Si la empresa familiar ha logrado superar las dos primeras etapas deberá enfrentarse a una prueba tal vez mayor ya que para este entonces se tendrá que hablar con más firmeza de los dividendos a los accionistas, los cuáles pueden o no ser de la familia, al mismo tiempo y paralelamente debe garantizarse una liquidez para estos sin descuidar como tercer punto importante la financiación de la empresa. En esta etapa deben ser claros los papeles de gobierno y en sí la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones. Para terminar en la tercera generación se deberá inculcar la cultura de la empresa no solo a los miembros de la familia sino a los accionistas como tal para que de antemano se puedan resolver los

conflictos sin perjudicar los intereses de la empresa. (Manuel Guerrero, artículo empresarial)

### **Empresa Familiar no es sinónimo de PYME**

Cuando se piensa en la pequeña y mediana empresa suele vérsela como un negocio familiar, con el padre o la madre al frente y el otro progenitor y los hijos trabajando en ella. La razón es que, aproximadamente, un 70% de las pymes son familiares.

En estos casos, conviven dos ciclos de vida diferentes: el ciclo de vida de la empresa y el ciclo de vida de la familia. El primero comprende la gestación de la empresa, su nacimiento, desarrollo y maduración (en esta última etapa o se revitaliza o entra en declive). El ciclo de vida de la familia va desde la empresa familiar hasta la familia empresaria. Los pasos clave en este ciclo son los generacionales.

En sus primeras etapas, la empresa y la familia van de la mano, ya que, ambas dependen la una de la otra. Pero en su proceso evolutivo, los ciclos de vida pueden llevar a que familia y empresa se separen totalmente. Este hecho puede darse bien porque la familia se vaya volcando cada vez más en la gestión de su patrimonio y dejando en un segundo plano a la empresa, llegando en ocasiones a enajenarla; bien porque las necesidades de financiación de la empresa lleven a la entrada y toma de control de un nuevo accionista.

Pasos que se deben seguir para la continuidad de la empresa:

- ❖ Ordenación de la relación familia - empresa.
- ❖ Sucesión solucionada a tiempo (momento en el que los mayores dejan su puesto a la nueva generación, quiénes son competentes en la nueva generación para gestionar la empresa, aspectos financieros, etc.).

- ❖ Profesionalización de la empresa:
  - Planificación a largo plazo y flexibilidad en la gestión.
  - Enfoque a cliente.
  - Directivos preparados, sean o no de la familia.
  - Asesoramiento de expertos para la gestión de la empresa.
  - Obtención de financiación adecuada a los objetivos: propia o ajena.
  - Establecimiento de alianzas con otras empresas.
  
- ❖ Calidad de productos / servicios diferencial y sostenible.
- ❖ Mantenimiento del carácter emprendedor e innovador y del buen gobierno, aprovechando los valores familiares y el ambiente empresarial familiar.

**Al fundar la empresa familiar, esta debe pasar por diferentes ciclos, donde los miembros de la empresa son los principales autores de lograr el crecimiento y colocación de la empresa.**

### 1.3.3 ADMINISTRACIÓN.

Participación de la familia.- casi la totalidad de las pequeñas empresas tienen una estructura familiar, esto es que la familia está involucrada directamente en las actividades de la empresa. El papá, el tío, la esposa o cualquier otro miembro de la familia realizan las funciones principales.

La familia participa dentro de la pequeña empresa como:

- ❖ Socios, aportando dinero y trabajo.
- ❖ Acreedores, prestando dinero, propiedades u otros servicios.
- ❖ Empleados o trabajadores, realizando trabajos de confianza.

El hombre orquesta.

El dueño es el socio mayoritario y el gerente de la empresa donde opera como hombre orquesta haciendo la función de sabelotodo, con lo que se confunde su papel principal para la dirección y administración de la misma. Aquí la organización brilla por su ausencia y las situaciones de trabajo a veces se vuelven pesadas, principalmente para los demás colaboradores, quienes constantemente reciben órdenes y contraórdenes, que afectan sustancialmente las relaciones laborales.

La pequeña empresa cuenta con muy poca o nula participación de esta área, ya que, es común planear tan sólo a corto plazo. Como ya comentamos, el dueño de la empresa es el que realiza la mayoría de las funciones, convirtiéndose en el hombre orquesta, sin contar con el tiempo suficiente para realizar o implementar el proceso administrativo que le ayude a planear, organizar, dirigir y controlar más eficiente su gestión. Si revisamos estadísticas, encontramos que más de 90 % del fracaso de las pequeñas empresas es debido a su mala administración, dentro de la cual las finanzas ocupan un lugar especial.

Tanto la operación financiera como su administración son factores eficaces muy importantes en el trabajo diario de la toma de decisiones del pequeño empresario, que garantizan que una empresa tenga éxito en una economía de crecimiento y desarrollo continua. Sin embargo, la mayoría de las empresas pequeñas tienen dificultad constante en la contratación de los apoyos y sobre todo de especialistas en operación y administración financiera debido a su pequeñez y a los fondos limitados que posee para los costos que esto implica.

La importancia del aspecto financiero dentro de la pequeña empresa también corresponde a que está ligada al capital disponible con que el empresario cuenta por lo menos para su operación normal y con el cual la empresa comenzará a desarrollarse. Una vez que la pequeña empresa está en funcionamiento, se deben generar ingresos de los cuales el empresario tenga todo su control, ya sea de manera directa o indirecta. **Anzola Rojas, Sérvulo: “Administración de Pequeñas Empresas”. Edit. Mc Graw Hill. México 1995.**

### **CARACTERISTICAS ESPECIALES DE LA ADMINISTRACION DE UNA EMPRESA FAMILIAR.**

La complejidad de las relaciones en las empresas familiares requiere una administración inteligente. En una considerable medida, esto sólo significa una buena administración profesional. Sin embargo, ciertas técnicas son particularmente útiles para atender los problemas inherentes a las empresas familiares.

## **LA NECESIDAD DE UNA BUENA ADMINISTRACIÓN.**

La buena administración es necesaria para el éxito de cualquier negocio, y la empresa familiar no es la excepción. En consecuencia, una desviación significa por razones familiares de lo que podría llamarse buenas prácticas de administración, sólo servirá para debilitar la empresa. Tal curso de acción va en contra de los intereses tanto de la compañía como de la familia.

John L. Ward, distinguido especialista en empresas familiares y destacado profesor de Loyola University Chicago, propuso una lista de “las mejores practicas”. Algunas de ellas son las siguientes:

1. Estimular un nuevo pensamiento y puntos de vista estratégicos frescos.
2. Atraer y conservar excelentes administradores no familiares.
3. Crear una organización flexible e innovadora.
4. Crear y conservar el capital.
5. Preparar los sucesores para la dirección.
6. Explotar las ventajas particulares de la propiedad familiar.

Los puntos 2 y 5 requieren que los fundadores manejen el proceso de sucesión, trabajando cuidadosamente planes más que dejarlos al azar. La falta de conocimiento respecto a los planes e intenciones de participantes claves crea incertidumbre y posiblemente sospechas. El primer paso en el proceso de planeación podría ser que el fundador, o miembro de la familia dirigente, comparta sus sueños para la empresa y para la participación familiar en ella. Como el lector puede ver, este tipo de orientación administrativa está diseñado para evitar una atmósfera neutralizante que perpetuó simplemente las tradiciones y prácticas del pasado.

La empresa familiar es un negocio –un negocio competitivo. La observación de éstos y otros preceptos fundamentales de la administración le ayudará a que su negocio prospere y permitirá que su familia funcione como tal. Olvidarse de esto amenazará al negocio e impondrá tensiones en las relaciones familiares. ***Longenecker, Moore y Petty: “Administración de Pequeñas Empresas” Edit. Thomson. México 2001***

### **Carencias en la administración mexicana.**

- El personal desconoce sus objetivos y metas de trabajo.
- No se atienden las verdaderas necesidades de capacitación.
- Se carece de recursos adecuados para hacer un buen trabajo.
- Nos ha preocupado la presencia de la gente pero no su motivación.
- Existe un desprecio por el ambiente de trabajo. En muchos casos se proporciona lo indispensable.
- Adolecemos de adecuados sistemas de selección y contratación de personal.
- Carecemos de sistemas de inducción al personal de nuevo ingreso.
- Tenemos muy arraigado el sentimiento de poder que da una posición de mando.
- El sentimiento del individualismo es un obstáculo que tenemos que erradicar.
- Tomamos decisiones apriori.
- Nuestros mejores empleados son los más obedientes, no los que mejor participan.
- Sabemos cómo se hacen las cosas pero no las tenemos documentadas.
- Nos comprometemos con responsabilidades que no podemos cumplir.

- Tenemos desprecio por el personal: cuando faltan los contratamos y cuando sobran los despedimos.
- Administramos en base al temor y la desconfianza.
- Carecemos de eficientes sistemas de evaluación de resultados.
- Siempre nos quejamos de nuestro nivel de comunicación y sin embargo operamos.
- La calidad y la productividad son dos conceptos técnicos que no tienen mucha afinidad con la administración mexicana.

Sobre la empresa familiar Peter F. Drucker en su libro de administración (1997 p.p. 51-57) nos hace importantes comentarios sobre la administración del negocio de familia: la mayoría de los negocios en todas partes, incluso en los Estados Unidos y en otros países desarrollados, son controlados y manejados por una familia. La administración familiar no se limita a firmas pequeñas y medianas; abarca algunas de las compañías más grandes del mundo. Por ejemplo, Levi Strauss ha sido controlada y manejada por una familia desde sus comienzos, hace un siglo y medio. DuPont, controlada y manejada por miembros de la familia durante 170 años (desde su fundación en 1802 hasta que vino la administración profesional, a mediados de los años 70 del siglo XX), creció y se convirtió en la compañía química más grande del mundo. ***Coparmex. Las Empresas Familiares en México.*** (<http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2001/oct01/reyes.htm>). ***Reyes Hernández, Rafael.***

**La empresa familiar carece de una planeación estratégica en su administración, ya que el mismo propietario en conjunto de su familia ejerce varios papeles dentro de la empresa. La toma de decisiones es basada en intuición, así como los conocimientos en su mayoría son empíricos.**



## 1.4 ANALISIS FODA

Empresa Familiar: Primer paso imprescindible F.O.D.A.

*“Para poder ir a algún lado, primero tenemos que saber donde estamos”.*

Una vez definido el sueño, el horizonte, cuando ya podemos visualizar esa catedral que vamos a construir, debemos pasar inmediatamente a la acción.

El primer paso es saber exactamente donde estamos parados, cual es la situación del terreno, con qué elementos contamos, o que tenemos que adquirir, que sabemos hacer bien, o que tenemos que aprender a hacer y con quien vamos a competir.

Para definir bien la situación de la empresa existe una herramienta, que por ser una de las más simples y conocidas, es de lo más eficaz. El análisis F.O.D.A.

Este método, denominado por así por las primeras letras de los elementos a analizar: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, consiste en analizar la organización mirándola desde afuera, como si fuéramos observadores externos.

Debemos preguntarnos exhaustivamente y respondernos muy sinceramente que fortalezas y debilidades tiene nuestra organización.

Debemos analizar y estudiar a fondo que oportunidades y amenazas encontramos en el entorno (nacional e internacional) y en la coyuntura actual (social, económica, tecnológica y política).

De esto se desprende que las oportunidades y amenazas se refieren a la empresa en sí, a su rueda operativa, a sus diferencias con los competidores directos, a su posición frente a los clientes, a su cultura, en definitiva a que herramientas tiene y que uso hace de esas herramientas.

Mientras que la oportunidades y amenazas se refieren al entorno, a lo que la organización no maneja, situación económica del país, posibilidad de un nuevo competidor del exterior, cambios de modas o costumbres, en definitiva a que tenemos que cambiar de nuestra rueda operativa para adaptarnos a ese medio ambiente.

El método es tan simple que con sólo esta descripción es suficiente para comenzar a trabajar, pero la gran dificultad se presenta, generalmente, en que preguntas hacernos ó en que tipo de problemas encarar.

A continuación el cuadro 2; una plantilla de modelo que puede servir de orientación en cuanto a cómo encarar el trabajo de la investigación.

### Evaluación de la organización - Análisis de situación (FODA)

Fortalezas	Desacuerdo	No Acuerdo totalmente	Acuerdo
Tenemos un alto nivel de competitividad			
Tenemos los recursos financieros necesarios			
Somos el reconocido líder del mercado			
Tenemos buena reputación entre los proveedores			
Tenemos buena reputación con los clientes			
Tenemos una estrategia definida			
Tenemos costos más bajos que la competencia			
Tenemos mejor calidad que la competencia			
Desarrollamos más productos nuevos que la competencia			
Tenemos la tecnología adecuada a los productos que fabricamos			
Tenemos la estructura necesaria para desarrollar el negocio			
Tenemos el personal idóneo en cada puesto			
Conocemos perfectamente el mercado			
Tenemos la distribución optimizada			
Tenemos los mecanismos de control del negocio necesarios			
Tenemos la estructura de ventas necesaria			
Las ventas vienen creciendo de acuerdo al mercado			
La rentabilidad de la empresa es la esperada			
Tenemos mejores gerentes que la competencia			
La política comercial es la adecuada a la situación actual y es la mejor para nosotros			
No tenemos rechazos por calidad de productos			
El plazo de entrega es mejor que la competencia			
Hacemos la promociones necesarias			

<b>Debilidades</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>No acuerdo totalmente</b>	<b>Acuerdo</b>
No tenemos una clara dirección estratégica			
Nuestras instalaciones son obsoletas			
Tenemos una débil imagen en el mercado			
No tenemos el personal adecuado			
No tenemos Gerentes adecuados			
Tenemos una estrecha línea de productos			
No tenemos los recursos financieros necesarios			
No tenemos rentabilidad suficiente			
Tenemos costos relativos mayores que la competencia			
Continuamente tenemos problemas operativos			
Los proveedores no son adecuados			
El personal no está motivado			
No conocemos a fondo el mercado			
Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada			
Tenemos demasiados rechazos de producción			
Tenemos excesivo Scrap			
Nuestro punto de equilibrio es alto			
La facturación mensual viene decreciendo			

<b>Oportunidades</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>No acuerdo totalmente</b>	<b>Acuerdo</b>
Hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo			
Podemos desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes			
Tenemos posibilidades de exportación			
Nuestra competencia está débil			
El mercado está creciendo			
Podemos desarrollar nuevos productos para mercados nuevos			
El mercado está cambiando hacia un mayor uso de nuestros productos			
Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos			
Tenemos posibilidades de mejorar nuestro abastecimiento de materias primas			
La situación económica del país mejorará en los próximos 2 años			
Mejorará el poder adquisitivo de nuestros clientes			
Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo			
Podemos desarrollar o adquirir nuevas tecnologías de fabricación			
Las barreras de entrada a la industria son altas			

<b>Amenazas</b>	<b>Desacuerdo</b>	<b>No acuerdo totalmente</b>	<b>Acuerdo</b>
Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado			
Las ventas de productos sustitutos está creciendo			
El mercado no está creciendo de acuerdo a lo esperado			
Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de nuestros productos			
Cambios demográficos tiene impacto negativo en los negocios			
Cambian las reglas de importación de productos competidores			
Los precios en general están bajando			
El mercado se está concentrando en pocos clientes			
Los proveedores tiene mayor poder de negociación			
La situación de nuestro mercado en particular está decayendo			
La situación política del país es inestable ( 2 años)			
Está cambiando la tecnología de fabricación en el mundo			
Tenemos problemas de medio ambiente			

**Cuadro 2.- plantilla de análisis FODA**

**Fuente: Santiago Eduardo antognolli**

**<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=908>**

Estas afirmaciones son orientativas y pueden cambiar o agregarse nuevas según el tipo de industria o mercado donde se desarrolla la organización.

El poner en cada concepto si se está de acuerdo o se desacuerda totalmente sirve para ponderar la gravedad o intensidad del problema (algunos autores sugieren adjudicar un puntaje a cada problema, y de esa manera conocer la gravedad del mismo).

Sugiero, por experiencia personal, que el cuestionario sea completado por más de una persona de la empresa (si es un solo dueño puede hacerlo llenar por los mandos intermedios) y por separado, sin que cada uno vea lo que el otro completa, muchas veces cada uno percibe cosas distintas. Luego reunirse y discutir cada tema, esto es muy bueno para alinear impresiones y, en aquellos casos en que los conceptos son distintos, generar un estudio para saber la realidad.

En una empresa que me tocó ayudar entre los dueños apareció una diferencia grande en la apreciación de la calidad relativa de la competencia, por lo que se decidió conseguir producto de la misma y efectuar una encuesta entre los empleados. (Este es un muy buen método, y simple, de efectuar comparaciones periódicas de calidad).

Una vez definidos, entre todos, los conceptos F.O.D.A, la estrategia de corto y mediano plazo surge naturalmente: reforzar fortalezas, cambiar debilidades, prepararse o cambiar para enfrentar amenazas y no dejar pasar las oportunidades.

Como el entorno es tan cambiante y lo que hoy es una fortaleza mañana puede ser una debilidad (a veces ocurre cuando cambian tecnologías y la que tenemos quedó obsoleta) sugiero realizar este análisis anualmente, puede parecer exagerado, pero en entornos tan cambiantes me parece lo ideal, por otro lado, el que todos estén alineando impresiones hace que se entiendan y se acepten las estrategias emergentes.

El paso siguiente es, sabiendo donde estamos y adonde queremos ir, desarrollar y poner en marcha la estrategia.

*“Para poder ir a algún lado, primero tenemos que saber donde estamos”*

**Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. (1996) Empresa Familiar  
Primer Paso Impredecible: F.O.D.A.  
(<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=908>).Antognolli,  
Santiago Eduardo.**

**El análisis F.O.D.A. en la empresa familiar ayudará a aclarar dudas importantes en la empresa, que inclusive el propio fundador desconoce, así se logrará un mejor manejo de la misma.**

## 1.5 LA SUCESIÓN DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR.

La tarea de preparar a los miembros de la familia para que tengan una carrera dentro de la empresa y, finalmente, ocupen su liderazgo, es difícil y en ocasiones frustrante. Los requerimientos profesionales y de administración tienden a entretorse con los sentimientos e intereses familiares. Esta sección estudia los procesos de desarrollo de carrera y transferencia del liderazgo, así como algunas de las dificultades asociadas con estos movimientos. ***Longenecker, Moore y Petty: “Administración de Pequeñas Empresas” Edit. Thomson. México 2001***

### **La sucesión en la empresa familiar.**

Para decidir quién será el sucesor debe considerarse las necesidades futuras de la empresa y no en una réplica de los requerimientos del pasado.

La revista Themos family business advisor indica en un artículo una serie de etapas que debe cumplir el sucesor de una empresa familiar, con el propósito de que la sucesión se realice de manera adecuada, estas etapas son las siguientes:

- 1.- preparación de la actitud del interesado (de 10 a 25 años)
- 2.- entrada a la empresa (25 a 30 años)
- 3.- desarrollo empresarial (25 a 35 años)
- 4.- desarrollo de liderazgo (30 a 40)
- 5.- selección del sucesor
- 6.- transición.



Una sucesión mal planeada provocará graves problemas. En ese sentido, hay que discutir la transferencia de poder con los afectados (los hijos y parientes). En caso de tener dudas habrá que pedir consejo a personas externas de la empresa que tengan una visión más objetiva y racional (por ejemplo: el contador, un licenciado en administración, un consultor)

***Rodríguez Valencia, Joaquín: “Administración de Pequeñas y Medianas Empresas”. Edit. Thomson. México 1996***

## **Sucesión**

El paso de una generación a otra en una familia empresaria, y el cambio de liderazgo que eso implica, es un proceso que habitualmente se atraviesa con dificultades.

Si uno cambia la conducción de una compañía, como así también – obviamente- su modalidad de manejo, hará surgir una serie de problemas emocionales que tendrán que ser conciliados en forma simultánea. Por ejemplo, donde existe una definida jerarquía de gestión, las decisiones se deben tomar teniendo en cuenta la competencia del personal para asumir las nuevas responsabilidades y la posible reacción del personal si se colocara a un extraño en el puesto clave del management. Nuevamente, ésta es una situación en el cual la firma familiar enfrenta los mismos problemas que las otras empresas pero detrás de esos problemas hay un dilema mayor de orden psicológico y emocional relacionado con la familia, y en que los hechos transforma la cuestión del cambio de liderazgo en un problema que amenaza la supervivencia de la empresa.

Elegir a un sucesor puede significar a menudo escoger entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. Por su parte, el mismo padre a menudo se muestra ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa la capacidad de sus hijos y el hecho de favorecer a uno a expensas de los otros. Sin embargo, en lo que concierne a la empresa, el cambio no es simplemente un traspaso de una generación a la otra: es una transformación en la cual la nueva generación reconstruye la

organización de acuerdo con sus pautas y sus nuevas ideas acerca del manejo de la compañía, su nuevo desarrollo, su nuevo personal, etc.

Por lo tanto, la sucesión representa una importante transición y en el futuro de la empresa depende del éxito de la negociación. **Leach, Peter: “La Empresa Familiar”.Edit.Granica.Barcelona 1996**

**La sucesión en la empresa familiar, los sentimientos e intereses familiares, van de la mano creando una incertidumbre del rumbo de la empresa, guardando temores y suposiciones que llegan a dañar la convivencia familiar. El sucesor de una empresa familiar debe centrarse en la mejora de la empresa ya existente y en encontrar estrategias que ayuden a su crecimiento.**

## 1.5.1 CULTURA

### **La cultura de una empresa familiar.**

Como con otras organizaciones, las empresas desarrollan ciertas formas de hacer cosas y ciertas prioridades que son exclusivas de cada empresa en particular. Estos patrones especiales de conducta y creencias conforman la **cultura organizacional** de la empresa. En la medida en que nuevos empleados y miembros de la familia entran al negocio, recogen estos puntos de vista y formas de operar especiales.

### **El sello del fundador en la cultura**

Los valores distintivos que motivan y guían a un empresario en la fundación de una empresa pueden llegar a crear una ventaja competitiva para la nueva compañía. Por ejemplo, el fundador puede atender las necesidades de los clientes en una forma especial y hacer del servicio al cliente un principio orientador de la empresa. La nueva empresa puede ir mucho más allá de las prácticas normales de su industria asegurándose de que los clientes estén satisfechos, incluso si ello significa trabajar tiempo extra o hacer una entrega en sábado. Aquellos que trabajan en la empresa aprenden rápidamente que los clientes deben manejarse siempre con cuidado muy especial.

En un negocio familiar, los valores centrales del fundador pueden convertirse tanto en parte de la cultura del negocio como del código familiar-“las cosas en que creemos como familia”. John Robben, el director ejecutivo (CEO; chief executive Officer) de segunda generación de RobToy, inc describe el legado de su padre, quien fundó la empresa, como sigue:

“Pero nos dejó mucho más que confianza y su voluntad de aprovechar las oportunidades. Mi padre nunca mintió, nunca engañó a nadie ni tomo un dólar que no se hubiera ganado honestamente. Él nos heredo estos valores, primero a mí y luego, por mi conducto, a sus nietos. Es curiosa la forma en que eso funcionó. Él nunca habló de sus cosas, simplemente las hizo”.

La última frase de Robben ilustra la forma en que se transmiten los valores culturales. Los miembros de la familia y otros de la empresa aprenden lo que es importante, y absorben las tradiciones simplemente al funcionar como parte de la organización.

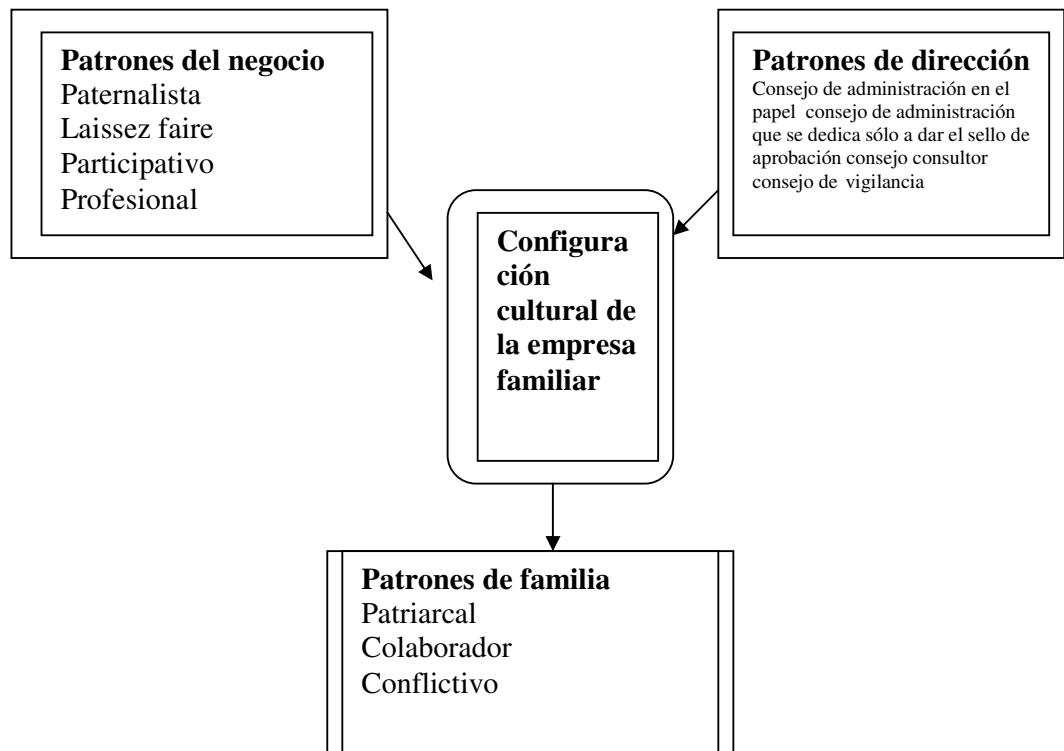
### **Patrones culturales**

La cultura de una empresa particular incluye numerosas creencias y conductas distintivas. Un examen cuidadoso de tales creencias y comportamientos revelará varios patrones culturales que ayudan a explicar la forma en que funciona la empresa.

W. Giba Dyer, Jr., profesor de Brigham Young Univerasity, ha identificado un conjunto de patrones culturales que se aplica a tres facetas de las empresas familiares: el negocio en sí, la familia y la dirección (consejo de directores) del negocio. Como se ilustra en la figura 1 en el patrón de negocios, el patrón familiar y el patrón de dirección forman una configuración cultural global que constituye la cultura total de una empresa familiar.

Un ejemplo de un patrón de negocios es el sistema de creencias y conductas que se refiere a la importancia de la calidad. Los miembros de una organización tienden a adoptar un punto de vista común respecto a la medida en que debe dedicarse esfuerzo, o incluso sacrificio, para atender el servicio al cliente y la calidad del producto. Cuando el dirigente de una compañía demuestra consistentemente un compromiso en servir a sus clientes, estimula a otros a apreciar los mismos valores. En consecuencia, mediante las decisiones y prácticas que asignan una alta prioridad al servicio del cliente, el líder de un negocio familiar puede construir un patrón de negocios basado en fuerte compromiso con una producción de bienes y servicios de alta calidad.

De acuerdo con Dyer, en las primeras etapas de un negocio familiar patriarcal, y un consejo de directores que se indica sólo a dar el sello de aprobación (patrón de dirección). Esto simplemente significa que las relaciones familiares son más importantes que las habilidades profesionales, que el fundador es la cabeza indiscutible del clan y que el grupo de administración apoya automáticamente las decisiones del fundador.



**Figura 1 patrones culturales.**

**Fuente: Administración de empresas, Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J William Petty**

## **La cultura y la sucesión en el liderazgo**

El proceso de heredar el liderazgo de una empresa familiar de una generación a otra se ve complicado por los cambios en el patrón de negocios familiar y está entrelazado con éste. Para apreciar este punto, pensemos en la configuración cultural paternalista/patriarcal, bastante común en los primeros días de un negocio familiar. Las condiciones cambiantes pueden hacer el ineficaz esa configuración cultural. En medida en que crece el negocio familiar requiere un mayor grado de conocimiento profesional. Así, la empresa puede verse presionada a romper con el molde paternalista, que le dará mayor prioridad a la autoridad familiar y menos atención a la capacidad profesional. De igual manera el envejecimiento del fundador o la madurez de sus hijos tienden a debilitar la cultura familiar patriarcal con su fuente dominante de autoridad- un padre que “siempre sabe lo que es mejor”.

Por lo tanto, la sucesión puede ocurrir contra el telón de fondo de una cultura organizacional en proceso de cambio. O el cambio en el liderazgo en sí mismo puede desempeñar un papel en la introducción o en la ruptura con métodos tradicionales de operación. En alguna medida, el sucesor puede actuar como agente de cambio. Por ejemplo, algún hijo o hija con estudios de negocios puede sustituir prácticas administrativas anticuadas con un enfoque profesional y más actualizado.

Como el lector puede ver, el crecimiento del negocio y los cambios en el liderazgo en el curso del tiempo harán necesarios algunos cambios en la cultura. Sin embargo, ciertos valores son intemporales y no deberían cambiar nunca – por ejemplo, el compromiso con la honestidad. Aunque algunas tradiciones pueden significar prácticas ineficientes de negociar cambios, otras son básicas para la fortaleza competitiva e integridad de la empresa. ***Longenecker, Moore y Petty: “Administración de Pequeñas Empresas” Edit. Thomson. México 2001***

## **La familia y la empresa: cultura, valores y objetivos.**

En muchos aspectos la empresa familiar es como cualquier otra en la cual se procura generar riqueza, produciendo bienes o proporcionando servicios. Para lograr estos objetivos emplea personal con diferentes experiencias, habilidades y metas individuales, pero que se complementa para alcanzar los objetivos de la organización: trabajar tan eficientemente como sea posible para generar ingresos y ganancias. Sin embargo, la empresa familiar es única en su aspecto clave: sus directores, managers y empleados comparten además de una relación familiar, normas éticas y de conducta que mantienen, en un mayor o menor grado, en su lugar de trabajo. La última sección de este capítulo consagra a analizar los efectos que esta relación familiar puede tener sobre la empresa- sobre cómo está se organizada y cómo opera- y también los conflictos inevitables que existen entre los aspectos emocionales que rigen la vida familiar, y la naturaleza objetiva de la gestión empresarial. **Leach, Peter: “La Empresa Familiar”.Edit.Granica.Barcelona 1996**

Es importante que entendamos que el problema entre iguales en una familia no es tanto la falta de una buena calidad de comunicación, sino la carencia de un verdadero diálogo. Si aceptamos esto como cierto, debemos entender que el diálogo surgirá de una comprensión profunda de lo que realmente significa la disposición a hablar entre iguales. Siempre que exista un mínimo de intención de arreglar las cosas, se puede conducir un diálogo ordenado entre personas que forman parte de una Empresa Familiar con sus múltiples problemas, pero también con sus grandes ventajas y fortalezas. De otra forma no se puede siquiera pensar en una resolución de conflictos de forma amistosa.

Partamos del supuesto de que el fundador de una empresa ha dedicado sus mejores años a construirla, sacrificando disfrutar de una buena vida por el bienestar de su familia y la consolidación de su compañía. En este caso, los hijos no estarán dispuestos a perderse las ventajas de pertenecer a un círculo social en expansión, unas ventajas muy diferentes a la precariedad con la que se formó su padre en esa misma etapa de la vida. Esto sucede porque la edad de formación de los hijos suele coincidir con la pendiente más acentuada del crecimiento de la empresa que ha fundado su padre, donde se puede disponer de un patrimonio que se amplía en poco tiempo.

Ahora bien, siempre que los hijos compartan el mismo sentido del sacrificio con sus predecesores, la transmisión de éste y otros valores puede arraigarse hasta tal punto en el seno familiar que la tercera generación empezará a ver normales los valores ancestrales de dos generaciones que han velado por su patrimonio con celo extremo.

Si el concepto de los valores fundamentales, incluido el de sacrificio, entre primera y segunda generación no se comparte, la idea que predomine en la gestión y disfrute del patrimonio puede ser radicalmente diferente de una generación a otra. En esto tienen mucho de culpa los fundadores, quienes pueden proyectar en sus hijos el deseo de gozar de la vida que ellos mismos se negaron, dándoles cancha para que se den las condiciones de despilfarro.

En este caso, la transmisión de valores a la tercera generación no reporta una forma efectiva de preservar lo que vaya quedando del patrimonio (suele ocurrir en la etapa de estancamiento de la empresa, donde la pendiente de crecimiento es igual a cero), por lo que el adagio “Padre fundador, hijo gastador, nieto mendigo” se cumple con toda exactitud.

Otro concepto importante a tener en cuenta es el de la unidad. Existen familias en las que algunas cosas se entienden como pequeños factores que propician la desunión; por ejemplo, si algún hijo se traslada a otro país o si alguno decide emprender su vida profesional fuera del grupo, la familia pensará que se está atentando contra la unidad. Esto no necesariamente es



verdad: estar unidos no significa estar juntos. Estar unidos implica tener valores de fondo en los cuales todos se reconozcan. Se puede hablar de una familia empresaria unida aunque sus miembros persigan diferentes estrategias. Puede que algunos sean accionistas y otros no, o que algunos se queden dentro de la gestión mientras otros se dedican a actividades que no necesariamente se desarrollan dentro de la compañía. Una unidad necesariamente opresiva corre el riesgo de fomentar rebeliones. Se debe tener la capacidad y la inteligencia de concebir la unión sobre los principios fundamentales, manteniendo la flexibilidad que permita a los miembros familiares gozar del correcto uso de su propia libertad.

En los jóvenes, el entusiasmo se da algunas veces con la misma intensidad que en sus progenitores. Si el padre trabaja y muestra la pasión por la empresa y el negocio como una experiencia rica, positiva y creativa, aumenta la posibilidad de la transmisión de ese entusiasmo. Por supuesto que también ocurre lo contrario: si el progenitor transmite a sus hijos una sensación de tristeza y dificultad al trabajar en la compañía, eso mismo recibirán sus hijos y es difícil que manifiesten algún interés por ingresar en la empresa. Es muy importante que el emprendedor clarifique qué es lo que quiere transmitir a sus hijos y cómo lo hace.

En el ineludible e inherente desarrollo de cualquier compañía es necesaria la efectiva gestión de personas, más aún en aquellas Empresas Familiares que deseen profesionalizarse. Así como implementar procedimientos ágiles y normalizados, incluyendo la selección de personal y su formación técnica y profesional, son algunas de las actividades que necesariamente deben estar enmarcadas dentro de un plan general que considere las relaciones familia-empresa-propiedad de cada individuo que la integra.

La comunicación y el diálogo constante son esenciales para un proceso de transición generacional, que es donde generalmente se incrementa la necesidad de profesionalizarse. Muchos fundadores o propietarios de Empresas Familiares necesitan hacerse las siguientes preguntas: ¿por qué quiero seguir en la empresa? ¿Qué me impide retirarme? ¿Realmente queremos que nuestra empresa siga siendo familiar? Más de uno podría

basarse en sus primeras impresiones para no seguir, pero más allá de la superficie siempre existen otros motivos basados en el buen entendimiento, que probablemente hayan pasado inadvertidos al no haber sido bien enfocado.

De nuevo, la clave de cualquier solución estará en el diálogo. Una Empresa Familiar es un sistema integrado, por lo que todos sus miembros influyen, todos tienen derechos y deberes y todos tienen las mismas necesidades de ser escuchados. Una sana disposición al cambio exige como herramientas básicas mente y corazón, pero sobre todo mucho oído y poca boca.

***Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. (2006) Cultura y Valores en una empresa Familiar.***

***[http://www.degerencia.com/articulo/cultura y valores en una empresa familiar](http://www.degerencia.com/articulo/cultura_y_valores_en_una_empresa_familiar)***. Salazar, Guillermo.

**La cultura en la empresa familiar es la esencia que la distingue, son los valores sobre los cuales fue edificada.**

## 1.5.2 CARACTERÍSTICAS DEL FUNDADOR

Nos dice Peter Davis: “Aunque todos los fundadores de empresas familiares son empresarios, no todos los empresarios se convierten en fundadores. Los fundadores son gente habitualmente intuitiva y emocional. Tienen la decisión y la ambición de iniciar grandes negocios, pero también tienen un sentimiento sobre el lugar, un amor hacia lo que han creado que les lleva a querer perpetuarlo a través de generaciones”.

Distingue tres tipos de fundadores:

### 1. Propietarios:

- La propiedad es la clave.
- “Yo soy la compañía- la compañía soy yo”.
- El negocio no se profesionaliza nunca.
- Los hijos bajo su control se convierten en pasivos o rebeldes.

### 2. Directores:

- El control es la clave.
- Centralizan la mayoría de las decisiones pero son buenos delegando.
- Fomentan y dirigen la implicación de sus hijos.
- Están orgullosos de la familia y del negocio familiar.
- Evitan decisiones que puedan ser una amenaza para el papel paternal, especialmente en lo relativo a la sucesión.

### 3. Técnicos:

- Crean el negocio basándose en habilidades técnicas o creativas.
- No les gustan los pormenores de la dirección.
- Delegan la dirección a directivos clave que no son miembros de la familia.
- A veces fomentan la integración de sus hijos, a veces no.

- Conflicto entre directivos que pertenecen a la familia y los que no pertenecen a esta.
- Les resulta difícil delegar o transmitir sus habilidades.

Es muy interesante la anterior clasificación de los fundadores, aunque seguro que la mayoría tienen características de los tres tipos y otras que no están citadas. Pero, desde nuestro punto de vista, aún siendo importante el conocimiento de las características del fundador para poder predecir dinámicas en la empresa familiar, lo que verdaderamente interesa, desde un punto de vista de la continuidad de la empresa y de la sucesión, es el compromiso que el fundador tiene con la misma.

***Ticam consulting. (2010)Tipos de Fundadores de Empresas Familiares. (<http://www.ticamconsulting.com/blog/?p=231>). Sánchez Jon.***

### **Los fundadores son el sello de garantía de las empresas familiares**

A pesar de no contar con consejeros independientes y de limitar los derechos de voto de los minoritarios, las compañías familiares continúan siendo una apuesta al caballo ganador, siempre y cuando el fundador de la empresa esté al frente del negocio como consejero delegado o presidente. Si la empresa está dirigida por el descendiente del fundador, pierde parte de su valor.

Éstas son algunas de las conclusiones de una investigación de Raphael (Raffi) Amit, profesor de Wharton, y Belén Villalonga, profesora de Harvard Business School. El trabajo, titulado “*Cómo la propiedad, el control y la gestión familiar afectan al valor de la empresa*”, revela que las compañías familiares tienen un desempeño superior a las no familiares, siempre y cuando el fundador sea el consejero delegado o ejerza funciones de presidente junto con un primer ejecutivo contratado fuera de la familia. Pero, cuando un descendiente del fundador cumple funciones de consejero delegado –incluso si el fundador continúa en la presidencia–, la empresa pierde valor de mercado.

La investigación de Amit y Villalonga se centró en las compañías de la lista Fortune 500 entre 1994 a 2000. Para el estudio, definieron el término empresa familiar como toda compañía en la que el fundador o un miembro de la familia, bien por lazos de sangre o matrimonio, ocupase el puesto de primer ejecutivo, de consejero o fuese el dueño de, al menos, el 5% de las acciones de la empresa, individualmente o en un grupo. Algunas de las empresas americanas de mayor éxito, incluyendo Wal-Mart, Home Depot, Heinz, Rubbermaid y Black & Decker son dirigidas por familias. La principal característica de todas ellas es la presencia de un fundador con una visión y unas habilidades de gestión capaces de motivar a los empleados en torno a un negocio.

La marcha de la empresa se resiente cuando la visión del fundador se diluye al tomar las riendas los descendientes, tal y como demuestra la experiencia de empresas como Ford Motor y Motorola. William Ford Jr., miembro de la cuarta generación de descendientes de Henry Ford, dirige ahora al fabricante de automóviles, cuyas ventas sufrieron recientemente una caída de un 7% respecto al año anterior, en parte, debido a la dura competencia de los japoneses. William Ford Jr. fue reclutado hace tres años para resucitar a la compañía. El fabricante de teléfonos móviles Motorola, acosado por la fuerte competencia de Nokia y Samsung, asistió en enero al traspaso oficial de poderes de la empresa, entonces en manos del consejero delegado Christopher Galvin, tataranieta del fundador de Motorola, a Edward Zander, ex ejecutivo de Sun Microsystems.

Las cifras recogidas por Amit y Villalonga revelan que las empresas familiares son más jóvenes (62,68 años de media vs. 72,19 en las no familiares), tienen índices de crecimiento más elevados (19,6% vs. 13,8%) y retornos sobre la inversión superiores (11,6% vs. 10,9%). Pero Amit también señala algunos puntos negros de los negocios familiares, como las diferencias de derechos a voto entre accionistas familiares y no familiares, participaciones cruzadas y blindajes, todo pensado para mantener el control familiar de la empresa.

Pero, incluso con este apego al control, las empresas familiares generan más beneficios para los accionistas cuando el fundador sigue involucrado en las actividades del negocio. La empresa familiar ideal para los accionistas minoritarios es aquella en la que el fundador es el consejero delegado o presidente y no existen mecanismos de ampliación del control, tales como acciones Clase A y Clase B con derechos especiales de voto y acciones no negociables.

### **La importancia de los fundadores**

El objetivo del estudio de Amit y Villalonga consistía en saber si las empresas familiares presentaban un mejor desempeño desde el punto de vista de los accionistas. El estudio reveló que este tipo de empresas, aparentemente, superan a las no familiares en ese aspecto por dos motivos. Primero, muchas empresas no familiares sufren el típico conflicto entre los directivos y los accionistas sobre asuntos como reinversión de los beneficios, salarios de los directivos y gobierno de la empresa. “Este conflicto entre el propietario y la dirección es típico en empresas con diversos dueños”, señala Amit. “En una empresa familiar, el gerente y el propietario son la misma persona, así que el conflicto no existe”.

Las empresas familiares tienen que cargar con el peso de la tensión entre los accionistas mayoritarios y minoritarios. Sin embargo, los accionistas están mejor así, porque el coste del conflicto entre accionistas y propietarios es mayor en comparación con las disputas entre los accionistas minoritarios y mayoritarios. Aunque estos conflictos puedan ayudar o castigar a los resultados, la verdadera razón por la que las empresas familiares parecen funcionar es por su vínculo con los fundadores. “Nosotros no investigamos específicamente los efectos derivados de la presencia de los fundadores, pero sin duda alguna éstos existen”, dice Amit. “Los fundadores instalan un espíritu de compromiso en toda la empresa. Eso hace de ella una empresa mejor. Ese tipo de cosas no ocurren en las empresas no familiares”.

Este razonamiento explica por qué las empresas en situaciones difíciles generalmente recurren a los fundadores para enderezar su rumbo. Steve Jobs, cofundador de Apple, volvió a la empresa en 1997 interinamente y después como consejero delegado definitivo. Él cambió el rumbo de la compañía con la introducción de nuevos productos, como el iMac y el iPod. PeopleSoft despidió al consejero delegado Craig Conway el pasado 1 de octubre y trajo de vuelta al fundador, David Duff. Charles Schwab, fundador y presidente de la empresa homónima, retomó el puesto de consejero delegado después de que la empresa registrara una caída del 10% en los resultados trimestrales.

Las conclusiones de Amit y Villalonga ilustran el efecto del fundador. De acuerdo con su investigación, las empresas que cuentan con un consejero delegado fundador en activo tienen el mejor ratio de valor de mercado en relación con sus activos, también conocido como coeficiente Q de Tobin. Las empresas donde el fundador es el presidente y consejero delegado tienen un coeficiente medio Q de Tobin de 3,12. Cuando el fundador es el presidente y el consejero delegado es un profesional de fuera, el resultado es casi tan alto como en el caso anterior (2,81). Sin embargo, la conexión fundador-desempeño parece romperse en el momento en el que los descendientes entran en escena. Cuando un fundador es sucedido por un descendiente en la presidencia, el coeficiente Q cae un punto porcentual, hasta el 1,81. El índice del valor mercado en relación a los activos cae aún más cuando el puesto de consejero delegado es ocupado por un descendiente.

La lección que se obtiene de todo esto es que el éxito de las compañías familiares depende de lo involucrados que estén sus fundadores. “Nuestros resultados confirman que los fundadores poseen habilidades muy valiosas para la empresa”, escriben Amit y Villalonga. “Sin embargo, cuando miramos a la posición de presidente y a la de consejero delegado, nos encontramos con que las habilidades de los fundadores tienen prácticamente el mismo valor que cuando ocupan en la empresa la posición de presidente al lado de un consejero delegado venido de fuera. Una posible explicación de esto estaría en la naturaleza de las competencias que los fundadores trazan para

la empresa: ellos son líderes que inspiran, son grandes visionarios, o, excepcionalmente, científicos de talento. Por eso, no es necesario que también sean buenos administradores”.

***Innovación y Empresa. (2004) Los Fundadores son el sello de Garantía de las Empresas Familiares.***  
***(<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=864>)***

### **Protagonistas de la Empresa Familiar: el fundador y el líder.**

El fundador es el iniciador, el origen, la primera pieza, el arranque, el eslabón primero de la empresa. Tal vez comenzó su aventura empresarial por una idea que desde hacía tiempo le rondaría el cerebro hasta convertirse en su obsesión; puede que viese una posibilidad de negocio, un resquicio en el mercado, un momento oportuno, ¿quién sabe?, debía conocer el mercado, probablemente adivinó la ocasión, midió sus posibilidades y, cavilando, le dio vueltas y más vueltas; intuyó, olió negocio, se lanzó y, emprendiendo el camino de su personal historia parió la empresa. En la empresa familiar, ni siquiera fue suyo el inicio; heredó de su padre el embrión y a él le tocó apechugar con un negocio en ciernes, ¿qué más da?

El fundador no tiene por qué tener las cualidades que le acrediten como jefe; ni siquiera como director indiscutible de la empresa, pero, en este caso, una de sus facultades será la de reconocer que el mando debe recaer en la persona idónea. Fundar es un acto de libertad, de visión, incluso de oportunidad; llegar a alcanzar el liderazgo es el resultado de la selección y la promoción de quien destaca en la empresa como guía y a quien los demás siguen, sometiéndose voluntariamente a su mandato. La razón de ser del fundador es la idea; la del líder es su capacidad de conducir o guiar.

El líder capitanea la aventura; posee cualidades de estrategia y de mando, y tutela y marca el camino de la empresa durante su, necesariamente accidentada y borrasca, trayectoria.



A modo de pinceladas, y, sin pretender profundizar en materias que pertenecen al mundo de los especialistas, enumeró algunas de las especificidades que, como pistas, nos van a ayudar a identificar y dibujar el perfil del máximo responsable de la empresa sea o no el iniciador de la misma:

### **Ambición**

Salta a la vista que la característica más destacable del líder es la de ser una persona ambiciosa. Su afán por alcanzar metas, siempre más altas, le hacen ser persistente e incansable en su tarea. Es un luchador nato y, por tanto, las dificultades lejos de amedrentarlo, le estimulan. No escatima su tiempo y es capaz de sacrificios de todo tipo con tal de alcanzar su objetivo. Su ambición de superación, de hacer más rentable el negocio, de abatir barreras, de crecer, es su gran reto.

Aunque estime que la suerte puede ser su gran aliada, no confía en ella sino en su trabajo.

### **Pragmatismo.**

Es pragmático y le incomodan los planteamientos especulativos que no le lleven a un provecho inmediato. Esta inmediatez dará lugar, en ocasiones, a decisiones apresuradas que luego lamentará, pero que le irán curtiendo y, al pisar la realidad del día a día, le irán descubriendo que la espera, la reflexión y el cálculo- la estrategia-, son cualidades imprescindibles para una acertada gestión.

### **Experiencia + formación.**

A propósito de estas afirmaciones tengo que recalcar que la figura del líder se va esculpiendo a sí misma durante, y a través, de toda su vida. La experiencia en los éxitos y los fracasos le hacen aprender a saber ganar y perder, y, sólo en la asunción de éstas contradicciones harán posible su crecimiento como empresario. Son las vivencias personales de sus propios errores y aciertos, las que van aumentando su bagaje de conocimientos básicos. Me atrevería a afirmar que son sus propias experiencias,

reflexionadas y ordenadas, las que, con el tiempo, irán formando su sabiduría de empresario y harán cada vez más acertada la finura a su “olfato”.

Pero estas experiencias no serían bien aprovechadas sin una incesante, obligada y continua formación intelectual. El continuo reciclaje de los conocimientos aprendidos fuera de la empresa- cursos especializados – reuniones, jornadas, charlas etc.- y, sobre todo, cuanto favorezca su contacto e intermitente intercambio de vivencias con otros empresarios, han de completar necesariamente los conocimientos que irán fraguando su profesionalidad a la hora de pilotar la nave del negocio.

Volviendo la vista atrás alguien me podrá argumentar que existen fundadores que han ejercido el liderazgo sin ningún interés por su formación, y sin contar con alguna de las características que yo indico. Conozco a más de uno, y, puedo asegurar, que la suerte, sus excepcionales dotes o la coyuntura del mercado han colaborado en su éxito; pero también subrayo que en ellos reconozco la cualidad de haber sabido compartir responsabilidades y beneficios con personas muy capacitadas que han sido piezas clave a la hora de conseguir sus objetivos empresariales.

Todos ellos son fundadores y ninguno de ellos ha tenido que obtener el “plácet” familiar para hacer partícipes del negocio a personas ajenas a la sangre. La empresa familiar va por otros derroteros de los que hablaremos cuando analicemos la figura del sucesor en la próxima reflexión.

### **Talento.**

El talento es la capacidad de obtener resultados con el ejercicio de la inteligencia. Ésta es la base y el cimiento de su acertada dirección. Es un don recibido de la naturaleza que habilita para el ejercicio de las funciones que, necesariamente, ha de desempeñar como máximo responsable de un proyecto empresarial. Es el talento, unido a su visión integral del proyecto y a sus habilidades para ejecutar la gestión, lo que justifica su predominio sobre los demás miembros del equipo y le otorga la confianza de los diversos compañeros (socios) que integran la empresa.

### **Innovador.**

La sociedad actual está en constante revisión El intercambio entre los países y las razas, la enorme difusión de los medios de información y la facilidad con que se nos presenta el acceso a los conocimientos de cualquier rango por medio de Internet, están propiciando que las costumbres cambien, las necesidades se amplíen y la misma ciencia se oriente preferentemente a una investigación aplicada capaz de dar respuesta inmediata a las variadas demandas de esa sociedad cambiante. Nunca hubo tanta oportunidad de negocio si se es capaz de responder a las necesidades de la sociedad. Es indiscutible, por tanto, la necesidad constante de innovar tanto los productos como los sistemas de fabricación y de distribución de esos productos.

La globalización de los mercados y el aprovechamiento de las más variadas fuentes de información que le ofrecen las nuevas tecnologías, deben ser su principal aliado para detectar y dar respuesta a esas oportunidades que le brinda la sociedad del conocimiento y el consumo.

### **Habilidades.**

Se distinguen de las cualidades en que, lejos de ser otorgadas con la personalidad del individuo, son la consecuencia derivada del adecuado uso de la inteligencia y el talento. No me voy a referir a aquellas habilidades administrativas que le conducirán al buen gobierno de la sociedad. Estas deben adquirirse por medio de la formación educativa impartida por quienes tengan autoridad y condiciones formativas.

Me refiero a las habilidades, unas innatas y otras adquiridas, que le serán indispensables para desarrollar su proyecto. No pretendo, por otra parte, enumerarlas todas sino indicar algunas de las más importantes.

La primera de ellas es la de conocer y conectar con el mundo que le ha tocado vivir, y al que al final, su producto debe encaminarse. La batalla por ganarle puntos a la competencia ya no es, como en otros tiempos, cuestión de puntualidades ni de costos, ni tan siquiera de oportunidades, sino de valores añadidos como resultado de la aportación de conocimientos acompañados por la imaginación y la inteligencia. He leído en alguna parte

que en la sociedad actual “no nos queda otro remedio que aceptar el reto de la economía del conocimiento y de la revolución de la información”.

La segunda, y no menos imprescindible, es la de saber utilizar los recursos humanos. Saber elegir a los colaboradores, considerarlos como tales, ilusionarlos con su proyecto, escuchar sus opiniones y contar con sus debilidades, sabiendo a la par incentivarlos, es la clave para hacer del trabajo una compartida aventura ilusionante y productiva. Creerse el mejor, pensar que se es imprescindible, mandar por reafirmar una personalidad, que tal vez no se tenga, y situarse en el podium del inaccesible, es una incurable torpeza; y creerse líder nato, insustituible, y que la empresa es suya y sólo suya, una sublime estupidez; como también lo es adoptar la postura del vanidoso dictador al que hay que soportar, por obligación, su mal carácter y sus reprimendas injustificadas.

La más difícil habilidad, y por ello la menos frecuente, es la de la convivencia con los socios.

Veremos en el correspondiente post cuales son sus variopintas personalidades y, por tanto, cuán complicado es cumplir las distintas expectativas que cada uno espera del negocio y, por consiguiente, de su responsable.

Hacer comprender a los socios que la empresa es un ser vivo e independiente y que como tal, necesita crecer y, para crecer, asumir que las inversiones son necesarias y puntuales, no es tarea apetezable, y no lo es más, hablar de riesgo o de diversificación. Si, como es normal, se confunde el proyecto de largo recorrido con la vaca que debe dar leche hasta el agotamiento, la habilidad de que hablo es obra de titanes más cercana a la ilusión que a la realidad. Con todo ello hay que contar, y por lo mismo, es obligado esforzarse en adquirir la rara habilidad de que estamos hablando. Los socios son parte de la empresa, piezas fundamentales en su nacimiento y en su continuidad; buscar la forma de implicarlos sólo es posible si se les informa con tenacidad. Procurando hacerles vivir al máximo, incluso entusiasmarlos, para que asuman el difícil camino que debe recorrer la

misma. En mi larga experiencia debo admitir que es tarea casi imposible y poco gratificante. Prescindir de esta cualidad resultará lamentable cuando la guerra por la sucesión sea una triste realidad.

### **Sufrimiento solitario.**

Cuando nace una empresa el fundador es irremediablemente atrapado, y para toda su vida, por su criatura. Y este efecto encadenante es también válido para el líder no-fundador.

La empresa ejerce una dependencia sobre su responsable sólo comparable a la que uno voluntariamente asume con la paternidad carnal de la que no podrá desprenderse nunca. La diferencia es que, hablando de empresa, es posible que esa dependencia derive en pura esclavitud.

La vida de la empresa se desliza por el finísimo filo del riesgo, y nuestro protagonista vivirá la inquietud, la desazón, la tribulación hasta la angustia, que su responsabilidad le provoca. Nuestro personaje vive, convive y sufre los problemas de la empresa en una soledad aterradora como nunca pudo imaginar. Y esto puede resultar tan dramático que su felicidad personal, su familia, sus afectos y sus diversiones se irán nublando y pasando a un segundo plano, cada vez más peligroso. Como en los personajes de la comedia griega su existencia se verá marcada por la fatalidad de una ansiedad permanente y solitaria. Nos guste o no, la empresa ejerce sobre quien la dirige y, mucho más sobre quien la engendra, una tiranía tan cruda de la que sólo podrá liberarse en el momento de su adecuada renuncia.

Sólo en el encuentro con uno mismo, en una sincera recapitación sobre los valores que nos otorga la vida, será posible la recuperación de uno de los más grandes dones que otorga la naturaleza humana: la libertad.

Los que no son más que espectadores de la vida del empresario son incapaces de adivinar que, puestos sobre una balanza, los sufrimientos y la soledad del mando pesan mucho más que los éxitos y las compensaciones conseguidos. Es la gran miseria, la parte oculta, de nuestro principal protagonista.

***Grandes Pymes. (2011) Protagonistas de la empresa familiar: El fundador y el líder.***

***(<http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/23/protagonistas-de-la-empresa-familiar-el-fundador-y-el-lider/>). Valda, Juan Carlos.***

**El fundador como pieza clave aporta todos sus conocimientos y estrategias para lograr el desarrollo de la empresa, aquí muestra el don por el cual edificó la empresa familiar.**

### 1.5.3 CARACTERÍSTICAS DEL SUCESOR

#### La elección de un sucesor.

Los fundadores deberían evitar promover candidatos para la sucesión sólo porque se le parezcan. Al evaluar a los candidatos es necesario formularse algunas preguntas:

- ¿Están comprometidos con la misión de la empresa?
- ¿Tienen habilidad para hacer progresar a la empresa?
- ¿Pueden pensar con independencia y tomar decisiones acertadas?
- ¿Tienen la capacidad de liderazgo y de comunicación requerida para motivar a los otros?

Esta cuestión es decisiva si las preguntas se las hace el fundador, además de conducir el proceso de evaluación y elegir finalmente al sucesor. Está claro que ningún fundador debería ser responsable de la selección de su sucesor.

Para evitar estos peligros, la orientación y asistencia de una junta directiva tenaz y objetiva puede ser invaluable, tanto para asesorar sobre las aptitudes de los miembros de la familia en la empresa, como para tomar una decisión final. Un director no ejecutivo experimentado e independiente está en mejores condiciones de dar un punto de vista objetivo en el proceso en el que el dueño y los demás miembros de la empresa y de la familia suelen encontrar obstáculos. Los asesores profesionales externos también pueden aportar objetividad.

#### ¿A quién elegir?

Bien sea porque el fundador sea quien decida su sucesor o porque la responsabilidad de la decisión esté en manos de terceros, hay que tener en cuenta una serie de consideraciones respecto a la sucesión de los candidatos de la familia.

### **El sucesor natural.**

A veces la elección es directa. Es posible que haya un único sucesor y que sea capaz y esté comprometido, y que durante el proceso de planificación de la sucesión, creció y se adaptó de forma natural a su función.

Algunas familias ven al hijo mayor como la primera opción. Esto elimina incertidumbre y reduce rivalidades entre los hijos, pero por el contrario puede ser que se esté escogiendo a un líder menos capaz que los otros.

### **La elección entre iguales.**

Hay casos de empresas que sólo incorporan familiares que estén realmente capacitados. Esto se podría aplicar para elegir un sucesor, aún cuando esto va contra las normas familiares (todos son iguales). Otras empresas que no tienen un líder, porque el dueño es incapaz o no está dispuesto a escoger un sucesor entre sus hijos.

Otras empresas en que los hijos van rotando en sus responsabilidades, pero esto no es bueno porque cuando se está acostumbrando uno se acaba su periodo.

Otras hacen que se compartan responsabilidades sin que haya un líder claro, sino que toman decisiones de forma conjunta. Esta propuesta a veces surte efecto, sobre todo cuando la empresa está claramente dividida en segmentos muy definidos y autónomos. Esto requiere un alto grado de confianza y armonía entre los propietarios. Da resultado cuando tienen habilidades parecidas, además de disposición al compromiso y a la toma de decisiones conjunta.

Lo más probable es que la gestión compartida tenga éxito cuando hay un número limitado de dueños. Pero hay pocas opciones de que perdure este éxito. La mayor parte de las empresas necesitan un solo líder.



### **Tener en cuenta a las hijas, yernos y nueras como sucesores.**

Las hijas suelen tener cualidades únicas para el puesto de líder. Muchos propietarios de Empresa Familiar ascienden al poder a las hijas por la ausencia de conflictos propios de la relación padre-hijo.

El compromiso de yernos o nueras tiene algunas ventajas para las Empresas Familiares. Muchas veces son miembros valiosos y comprometidos a la familia que han permitido asegurar el liderazgo para la siguiente generación. Pero el problema es que hay un gran número de divorcios en estos tiempos.

Algunas familias pueden separar los aspectos familiares de los empresariales, y estos familiares siguen trabajando en la empresa. Otras creen que esa situación es insostenible y que deben de dejar la empresa.

Finalmente, los riesgos de un posible divorcio deben de ser evaluados teniendo en cuenta los beneficios que el pariente político puede aportar a la empresa.

### **Más de un grupo familiar.**

La sucesión a partir de la segunda generación, generalmente, compromete a más de un grupo familiar. Hay un mayor número de posibles sucesores, así que la elección se complica.

También aumenta el conflicto cuando la participación en la empresa es mayor, sobre todo cuando la proporción es similar entre los distintos grupos de familiares.

Profesionalizar la empresa es una buena solución, pero si las familias desean seguir activamente comprometidas con la empresa, los propietarios necesitan desarrollar políticas estrictas para regular su futuro director.

## **¿Qué pasa si no hay un sucesor apto?**

Puede ser contraproducente forzar una transición cuando no existan las debidas condiciones, bien porque ninguno de ellos está preparado para manejar la empresa, o porque haya tanta rivalidad entre ellos que ninguno aceptaría a los demás como líderes. Si no se ve claro que se pueda realizar una transición con éxito se podrían buscar otras alternativas.

### **Dividir la empresa.**

Cuando la rivalidad impide que los hijos actúen conjuntamente se puede contemplar esta posibilidad. Si es posible, los hijos se harán cargo de las distintas partes, las cuales se podrán desarrollar de forma independiente.

### **Vender la empresa.**

Si la transición no es posible dentro de la familia, puede ser mejor vender la empresa que forzar la sucesión. Esta decisión es traumática y además pueden surgir problemas con el tema de los impuestos.

### **Designar directores profesionales ajenos a la familia.**

Muchas familias incorporan a la empresa profesionales cuando no es posible que un miembro de la familia se pueda hacer cargo de la empresa. La mayor dificultad es la confianza. Además los miembros de la familia muchas veces prefieren trabajar con un profesional respetable.

La designación de profesionales es un aspecto muy importante cuando la empresa llega a la tercera generación. A partir de ese momento, puede haber muchos familiares con interés en la empresa, y la introducción de un profesional puede acabar con los problemas de este tipo.

## **Designar un interino.**

Si la dificultad de la sucesión es temporal (hijos jóvenes, inexpertos.) se puede designar un interino que dirija la empresa hasta el momento de la transición dentro de la familia. El interino, generalmente será un director con talento, que debido a la tarea que realiza y el corto periodo tendrá una buena remuneración.

***Leach, Peter: “La Empresa Familiar”. Edit. Granica. Barcelona 1996***

## **¿Educar a herederos o formando sucesores?**

Esta es una pregunta que debe estar en la mente de todos aquellos que con esfuerzo construyeron no solo un capital sino una institución de la cual dependen muchas personas y familias.

Hace poco terminamos un proceso de revisión estratégica en una empresa familiar y este tema de los herederos y los sucesores apareció con gran fuerza en todo el desarrollo del trabajo, por tanto las siguientes reflexiones espero que sean de utilidad al momento de establecer un plan de formación para quienes, siendo parte de la familia, tendrán en el futuro la responsabilidad de asumir la dirección de la empresa en el relevo generacional de la empresa.

Dos temas de gran importancia tienen que ver con:

1. Identificar quienes pueden llegar a ser los futuros ejecutivos de la empresa.
2. Desarrollar un plan de formación intencional que incluya el desarrollo personal del candidato a favor del mantenimiento y crecimiento de la empresa.

Muchas empresas familiares han perdido el control de sus empresas precisamente por no encontrar en su núcleo familiar los sucesores adecuados para mantenerlas y desarrollarlas en un mercado competitivo.

En muchas ocasiones los herederos tienen aspiraciones ajenas a los propósitos empresariales y quienes son los fundadores ven con perplejidad que seguramente la empresa seguirá viva pero en otras manos.

La sucesión es un tema del cual es preciso ocuparse con suficiente tiempo de antelación y de esta manera identificar la mejor manera de abordar un tema de tanta trascendencia e impacto en el futuro próximo de la empresa.

Los herederos constituyen entonces la materia prima de la cual saldrán sin duda los sucesores que darán continuidad a la idea original, entre otras cosas porque los procesos educativos de quienes pueden llegar a ser herederos no se definen necesariamente en el protocolo de familia, es un trabajo de largo plazo que implica comenzar a reconocer en los posibles candidatos sus habilidades y también afinidades con la empresa.

Algunos herederos están esperando la hora final para poder vender su parte y definitivamente hacer su vida en otros espacios diferentes a la empresa familiar. Por el contrario, otros reconocen que deben formarse no solo en lo académico sino también en lo laboral, para poder dar una contribución significativa a la empresa.

En algunos casos, los herederos y otros familiares trabajan al interior de la empresa y se convierte en refugio para muchos que no han podido sobresalir en otros espacios, en otros casos han sido una oportunidad para desarrollar sus habilidades e incrementar la productividad de la empresa.

En síntesis, esta reflexión se orienta a invitar a todos aquellos dueños de empresas para que inviertan tiempo en desarrollar un programa de largo plazo que permita involucrar a las futuras generaciones en la permanencia del proyecto empresarial a través de acciones intencionales de formación y desarrollo que permitan contar con sucesores capacitados. **Area.com (2007) ¿Educar herederos o formando sucesores? (<http://www.arearh.com/empleo/educando-herederos.html>). Vecino, José Manuel.**

## **Educación formal o escolarizada.**

La educación formal o escolarizada se refiere al sistema educativo institucionalizado, cronológicamente graduado y jerárquicamente estructurado que se inicia desde la escuela primaria y continua hasta la universidad.

La educación representa acaso el principal referente respecto al grado de evolución de una sociedad, gran parte de los logros de las sociedades son posible gracias a este importante rubro, que viene siendo el soporte fundamental de una colectividad.

Además por su propia naturaleza, la educación hace crecer al individuo y le permite trascender su estado natural y emprender un proceso de evolución que no termina sino con su muerte.

Los resultados empíricos permiten sugerir, en armonía con los planteamientos teóricos, que la educación significa ventaja salarial en los individuos. En términos generales los mejores ingresos son recibidos por quienes poseen mayores niveles de escolaridad.

Así mismo conforme los puestos crecen en complejidad, se incrementan simultáneamente las exigencias de los empleadores para la ocupación de los mismos.

A través de la educación escolarizada que la persona ha recibido es posible inferir el grado de socialización que ha logrado, sus valores, creencias y su concepción del mundo. En el caso de los gerentes-propietarios, los antecedentes educacionales de los mismos son un importante indicador tanto de la clase como de la cantidad de conocimiento con que arriban a sus puestos.

La educación formal o escolarizada que han recibido los gerentes-propietarios influye fuertemente sobre la calidad de acción gerencial de quienes se desempeñan como administradores.

Gracias a una educación escolarizada o formal superior, la persona adquiere mayores habilidades de razonamiento, a la vez incrementa su base conceptual o cognoscitiva, el contar con directivos con altos niveles escolares es altamente benéfico para el desarrollo de las empresas.

Otro tema relacionado con la formación del sucesor es el momento de su incorporación en la empresa, es decir, si éste debe acaparar el mando del negocio desde el principio o, si por el contrario, se debe apoyar primero en otras personas que le orienten.

De esta manera, es preferible que no se encargue el fundador sino que sean personas ajenas a la organización las que asesoren y apoyen al sucesor en los primeros años a la cabeza de la empresa familiar.

Con esta apreciación se puede dividir esta primera etapa del proceso sucesorio en dos: una primera, donde esté al frente un directivo no familiar que asesore y; una segunda, donde el poder recaiga íntegramente en el miembro de la siguiente generación.

Para terminar con la formación de los sucesores, una última cuestión a tratar es si se llega a una especialización funcional dentro de la empresa o si por el contrario, se adquiere una visión más general de la misma. Así, el individuo en formación debe tener en cuenta que la segunda opción conlleva un aumento de responsabilidad por su parte y de la relación con el resto de personas inmersas en la organización, de tal manera que éste debe elegir si especializarse o no dentro del negocio.

Antes de acabar con la sucesión debemos comentar brevemente uno de los instrumentos planteado anteriormente como solución al problema de la confusión de patrimonios, que ayudan al empresario no sólo a la gestión de la empresa sino que puede ser muy útil cuando llega el momento de la sucesión. De esta manera, podemos utilizar dicha herramienta que, si bien no soluciona el problema, puede ayudar a simplificarlo, siendo un medio a través del cual se puede llegar a dicha solución.

## **Plan de sucesión familiar.**

El instrumento en cuestión es el “plan de sucesión familiar”, nombre con el cual se conoce al acuerdo firmado por los familiares socios de una misma empresa con el fin de regular la organización y gestión de la misma además de las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa.

Este instrumento está ligado a la sucesión puesto que con su utilización se pretende darle continuidad de manera eficaz y con éxito a través de las siguientes generaciones familiares.

En este sentido, destacaremos que el aspecto fundamental que se recoge en el plan de sucesión es que trata de asegurar la cohesión entre los distintos familiares y la continuidad de la empresa, de generación a generación, no siendo considerado como un suceso, ni tampoco como una acción, sino que es un proceso duradero que involucra a los miembros de la familia, a los empleados y al propio negocio.

Entre otros, enumeraremos los principales puntos que se recogen en dichos planes de sucesión:

- La filosofía de la empresa, en cuanto a las relaciones entre familiares y en cuanto a la definición de dicha empresa.
- Los derechos que adquieren los miembros por la condición de socios, tanto derechos económicos como derechos a la información.
- Las ventajas que obtendrán los socios de la empresa en función de su labor en la misma.
- El régimen de las transmisiones, que deberá pasar posteriormente a su apunte en los Estatutos de la firma.
- Las sanciones por los comportamientos inadecuados dentro de la empresa.
- Y, las reglas de sucesión y proceso de jubilación de la persona que abandone el poder.

Respecto a esto, señalar que el “plan de sucesión” es considerado, para la continuidad de la empresa, como uno de los instrumentos clave, aunque sólo un pequeño porcentaje de firmas disponen de él. No obstante, si cabe señalar que actualmente se ha legalizado dicho plan de sucesión pudiendo ser inscrito en el Registro Mercantil, igual que los Estatutos, para poder ser utilizado frente a terceros si surgieran conflictos.

Otro de los problemas comentados anteriormente surge cuando llega el momento de la sucesión.

En este caso, puede que los herederos de la propiedad no reúnan las condiciones necesarias para la gestión de la empresa, puesto que dichas capacidades no se transmiten del fundador a los hijos y, por ello, se plantea que la gestión esté en manos de profesionales ajenos a la familia.

De esta manera, en la planificación de la sucesión el fundador debe proponer cómo se reparte la propiedad y gestión de la empresa entre los distintos descendientes.

### **Profesionalización.**

Así, por profesionalización entendemos el análisis de las necesidades y la planificación de la formación incluyendo tanto a los directivos familiares como a los no familiares.

Por consiguiente, se debe tener en cuenta que esta profesionalización del negocio es muy importante sobre todo cuando la empresa alcanza un tamaño considerable. La valoración en estas firmas de personas ajenas a la familia puede reportar ventajas (Donnelley, 1964), ya que al profesionalizar la compañía se da un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa. ***Leach, Peter: “La Empresa Familiar”. Edit. Granica. Barcelona 1996***



Con esta profesionalización, limitamos la superposición de los sistemas anteriormente vistos, el sistema familiar y el sistema empresarial. Resumiendo lo que acabamos de mencionar, existen tres razones por las que la empresa familiar profesionaliza su negocio (Dyer, 1989). Una primera puede ser la inexistencia dentro de la familia de talento para la gestión del negocio. Con el tiempo, conforme la empresa familiar crece, sobre todo teniendo en cuenta la complejidad del entorno se deben adquirir habilidades en finanzas, contabilidad, marketing, etc., dichas habilidades es difícil que estén presentes en todos y cada uno de los miembros familiares y, por ello, se hace evidente la necesidad de personal externo en la empresa.

Una segunda es que también se profesionaliza el negocio cuando la gerencia profesional puede cambiar las normas y valores del negocio de operaciones. En este sentido, se hace necesaria la presencia de estos profesionales externos si los valores familiares crean conflictos empresariales afectando a la rentabilidad y eficiencia de la empresa familiar.

La tercera de las razones por las que la empresa se plantea la profesionalización es para la elección del líder que dirigirá la compañía una vez transcurra con éxito el traspaso generacional. Es en este caso cuando puede ocurrir que dicho profesional no familiar se introduzca en la firma con dos fines: el primero sería para ayudar en la transición al futuro líder, que ocupará el cargo del fundador, y el segundo, ocupar el puesto de dicho fundador si éste último cree que no existe en la empresa ningún miembro familiar que pueda llevar a cabo las funciones que él realizaba.

### **Fases de la profesionalización**

Así, la profesionalización del negocio pasa por tres fases:

- La formación adecuada de los sucesores.
- La identificación y capacitación de directivos no familiares.
- El manejo adecuado de la superposición de los sistemas empresa y familia.

De la primera de las fases, la formación de los sucesores, la profesionalización se inicia en los primeros años con la educación familiar, que vendrá condicionada por el negocio, una formación universitaria intensa y la incorporación a la empresa. De esta formación ya se ha hablado anteriormente y por ello, no nos vamos a extender más sobre esta cuestión.

En cuanto a la incorporación de los directivos no familiares, estos deben ser elegidos adecuadamente e introducidos en la firma teniendo en cuenta que para conseguir la lealtad y permanencia de dichos profesionales se debe ofrecer la posibilidad de crecimiento profesional, accediendo a puestos de responsabilidad directiva, y compartiendo los valores de la familia (Gallo, 2002).

Si lo anterior no se cumple, es posible que el funcionamiento de la empresa con dichos directivos no sea el más óptimo e incluso que estos directivos no permanezcan mucho tiempo en la firma.

Por último, respecto al tercero de los puntos, podríamos decir que esta profesionalización, además, ayuda en la problemática específica de este tipo de negocios ya que formaliza los subsistemas empresa-familia y trata de delimitarlos para reducir en lo posible dicho conflicto.

Es aquí donde encuadraríamos el plan de sucesión, el cual va a reforzar el papel de estos profesionales no familiares en este tercer curso de acción.

***Gestiopolis(2007) El sucesor y su educación formal o escolarizada: su importancia en las empresas familiares.***  
***(<http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/cambio-de-educacion-formal-o-escolarizada-para-empresas-familiares.htm>). Flores Ortiz Virginia, Vega López Alfonso.***

**El sucesor será designado de acuerdo a su formación y conocimiento de la empresa, este a su vez debe procurar que su empresa salga adelante después de la sucesión.**

## 1.6 TIPOS DE SUCESIÓN

La tarea de preparar a los miembros de la familia para que tengan una carrera dentro de la empresa y, finalmente, ocupen su liderazgo, es difícil en ocasiones frustrante. Los requerimientos profesionales y de administración tienden a entretrearse con los sentimientos e intereses familiares. Esta sección estudia los procesos de desarrollo de la carrera y transferencia de liderazgo, así como algunas de las dificultades asociadas con estos movimientos.

### **Talento familiar disponible.**

Un arroyo no puede subir más alto que su manantial, y la empresa familiar no puede ser más brillante que su líder. Por tanto, el negocio depende del talento de su liderazgo. Si el talento disponible no es suficiente, el propietario deberá traer un liderazgo externo o complementar el talento familiar para evitar una declinación bajo el liderazgo de miembros de la segunda o tercera generación de la familia.

La cuestión de la habilidad es al mismo tiempo un tema crucial y delicado. Con la experiencia, los individuos pueden mejorar sus habilidades; a las personas más jóvenes no se les debe juzgar con un tema de dureza tan temprano. Además, los sucesores potenciales pueden verse detenidos por la renuencia de un padre propietario a delegar realmente su autoridad.

Tal vez la filosofía más adecuada sea reconocer el derecho de los miembros de la familia a probarse a sí mismos. Puede haber un periodo de prueba en el negocio familiar, o de preferencia en otra organización. De acuerdo con la aptitud que muestren los hijos, se ganarán el derecho a una mayor responsabilidad en el liderazgo. Si, por medio de un proceso de evaluación justo, se encuentra en que los posibles sucesores carecen de habilidades adecuadas para el liderazgo, la conservación del negocio familiar y el bienestar de los miembros exige que se les pase por alto en los ascensos. De ser necesario, el nombramiento de personas externas competentes para

estos puestos aumentará el valor de la compañía para todos los miembros de la familia que son parcialmente sus propietarios.

### **Etapas en el proceso de sucesión.**

Los hijos o hijas no suelen asumir el liderazgo de un negocio familiar en la fecha específica. Al contrario, es costumbre que haya un proceso largo, extenso, de preparación y transición – proceso que extiende por años y frecuentemente por decenios.

**Etapa previa.-** en la etapa I, un sucesor potencial se familiarizará con el negocio como parte de su crecimiento. El niño acompaña al pariente a la oficina, tienda o almacén, o juega con el equipo relacionado con el negocio. No hay una planeación formal en la preparación del niño para que ingrese al negocio en esta etapa temprana. Simplemente forma la base para las etapas más deliberadas del proceso que tiene lugar en años posteriores.

**Etapa introductora.-** la etapa II también incluye experiencias que ocurren antes de que el sucesor tenga la suficiente edad para comenzar a trabajar de tiempo parcial en el negocio familiar. Es diferente de la etapa I en que los miembros de la familia presentan al niño de manera deliberada con ciertas personas asociadas directa o indirectamente a la compañía y otros aspectos del negocio. Por ejemplo, en una distribuidora de equipo industrial, un padre puede permitir que un niño se monte en un buldozer, explique la diferencia entre el cargador frontal y una retroexcavadora o presentar al niño con el banquero de la empresa.

**Etapa introductoria funcional.-** en etapa III, el hijo o hija comienza a funcionar como empleado de medio tiempo, con frecuencia durante las vacaciones o después de salir de la escuela. En esta etapa, el hijo o hija se hace amigo de los individuos claves de la empresa. Este trabajo comienza frecuentemente con el almacén, oficina o departamento de producción, y puede significar tareas en diversas áreas funcionales con el paso del tiempo. Esta etapa incluye la educación formal del niño, así como la experiencia que obtiene en otras organizaciones.

**Etapa funcional.-** la etapa IV inicia cuando el sucesor potencial asume tareas de supervisor potencial comienza en un empleo de tiempo completo, que suele seguir a la conclusión de su educación formal. Antes de pasar a un puesto gerencial, el hijo o hija puede trabajar como contador, vendedor o empleado de inventarios, con lo que tal vez obtenga experiencia en estos puestos.

**Etapa funcional avanzada.-** en la medida en la que el sucesor potencial asume tareas de supervisión, entra en la etapa funcional avanzada o etapa V. los puestos gerenciales en esta etapa significan dirigir el trabajo de otros, pero no manejar toda la empresa.

**Etapa temprana de sucesión.-** en la etapa VI se nombra al hijo o hija presidente o director general del negocio. Como cabeza de jure de negocio se supone que ejerce la dirección global, pero el padre todavía está tras bambalinas, El papel de liderazgo no se trasfiere de manera tan fácil o absoluta como el puesto de liderazgo. El sucesor todavía no ha dominado necesariamente las complejidades de su puesto, y el predecesor puede estar renuente a ceder toda la toma de decisiones

**Etapa madura de sucesión.-** se alcanza la etapa VII cuando el proceso de transición ha terminado. El sucesor es el líder de hecho, lo mismo que de nombre. En algunos casos, esto no ocurre no hasta la muerte del predecesor. Es el mejor escenario, la etapa VII comienza dos o tres años después de que el sucesor asume el puesto líder. ***Longenecker, Moore y Petty: “Administración de Pequeñas Empresas” Edit.Thomson. México 2001***

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.**

**LA EMPRESA DE FAMILIA DEBE ENFRENTAR SIEMPRE, A LO LARGO DE SU CRECIMIENTO, DISTINTOS TIPOS DE PROBLEMAS, PONIENDO ESTOS EN ORDEN, LOS TRES MÁS DIFÍCILES DE SUPERAR SON: LA SUCESIÓN, LA SUCESIÓN Y LA SUCESIÓN.**

Siempre aclaro, en todos los artículos que he escrito, que cada empresa es un ente único e irrepetible, y que no se puede generalizar en cuanto a metodologías y prácticas para enfrentar y solucionar los problemas que se deben enfrentar.

Es muy probable que muchas empresas estén operando con prácticas que van en contra de lo que los especialistas definen como exitosas, y sin embargo tengan éxito. Son tantas las variables que influyen y entran en juego en el manejo empresarial, que lo mejor es adaptar los comportamientos a cada situación en particular.

Cuando, los que trabajamos aconsejando a empresarios, definimos prácticas o formas de actuar, lo que estamos haciendo es, con base a la experiencia, recomendar acciones que es muy probable que eviten el problema o el conflicto, pero de ninguna manera podemos decir que existan metodologías que se puedan aplicar a todas las organizaciones, como recetas, y asegurar el éxito.

Eso sería como decir que existen recetas que, si usted las sigue, le aseguran una vida plena de felicidad, y todos sabemos, o intuimos, que debemos ir tomando decisiones a medida que vamos creciendo y que se trata de hacer lo que se puede para ser feliz.

**La sucesión.**

Es en la práctica la más traumática, para todas las partes, de las etapas de vida de las Empresas de Familia.

Es problemático para quien debe dejar la empresa en manos de la otra generación. Si el sucedido no tiene en claro que hacer con su vida después del retiro, si no preparó bien a los sucesores, si se siente “padre” de la empresa y siente que debe dejar a su “hijo”, si siente que la pérdida del

control es pérdida de poder y respeto, si no está preparado, en definitiva, para comenzar esa etapa de la vida, que se percibe como la última, aceptando los nuevos parámetros y formas de aportar su experiencia en los que lo rodean.

Es problemático para los que van a tomar la dirección de la empresa. Si los sucesores no fueron preparados para eso, si perciben que no están habituados a tomar otro tipo de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre, si no están preparados en definitiva, para comenzar esa nueva etapa de la vida, donde comienzan a hacerse cargo de sus vidas.

Es problemático para la familia. Porque, normalmente, sucesor y sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente de ese sufrimiento.

Es problemático para los empleados. Porque deben adaptarse a la nueva forma de dirección, es muy difícil que nada cambie en la sucesión, cada uno tiene su forma de liderar. Normalmente, los empleados más antiguos, establecieron algún tipo de vínculo sentimental con el anterior director, entonces sienten que pierden esa relación.

Es problemático para proveedores y clientes, generalmente por las mismas razones que los empleados.

En definitiva todos, absolutamente todos, los involucrados de una manera u otra con la sucesión deben atravesar una etapa de crisis.

La profundidad y consecuencias de estas crisis van a depender de la forma que se acompañe el cambio.

Normalmente somos reacios a los cambios, sobre todo a los cambios bruscos, cuanto mayor es la intensidad del mismo más resistencia

oponemos. Aceptamos la evolución porque son pequeños cambios sutiles y continuos y casi no los percibimos, pero somos reacios a las revoluciones, nos asustan, y las aceptamos sólo si la situación anterior a ella es insoportable.

### **No existen recetas para enfrentar la sucesión.**

Pero, si entendemos que genera este proceso en cada uno de los involucrados, es probable que podamos entender las reacciones, propias y ajenas, extrañas o inesperadas que aparecen en esta etapa, y que generan peleas y discusiones y hasta, a veces, roturas de relaciones irreversibles.

Se trata de saber que vamos a pasar por una crisis, que cada uno va a experimentar formas nuevas de vivir y de trabajar, que cada uno va a estar aprendiendo y acomodándose a esa nueva situación. Entonces, si se habla, si todos tratan de entender y entenderse, se ataca a los problemas y no a las personas, y tratan de ayudarse unos a otros.

Casi siempre es indispensable pedir ayuda, tener a alguien que actúe de mediador y pueda ver los problemas desde afuera, sin involucrarse emocionalmente.

Lo más recomendable, siempre entendiendo que no es una receta, es encarar la sucesión en etapas.

Que los sucesores vayan haciéndose cargo de algunos sectores, de acuerdo a sus capacidades, producción, o administración, o compras, y comiencen a tomar decisiones por cuenta propia. En esta etapa es imprescindible crear el órgano de gobierno de la empresa, **el directorio**, donde se discuten y se deciden las acciones estratégicas, con la participación de los sucesores. De esta forma se van enterando de cuáles son los valores, las competencias esenciales, las fortalezas estratégicas y la forma de solucionar los problemas. En estas reuniones, también se controla la marcha de los negocios, ventas, rentabilidad, RESULTADOS.



De a poco el sucedido va dejando los puestos operativos y comienza a participar sólo de las reuniones de directorio, como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones del día a día. Así los sucesores van asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión. Siempre entendiendo que cada uno está atravesando su propia crisis.

### **Estilos de sucesión.**

A lo largo de años de colaborar con Empresas de Familia he visto todo tipo de crisis y reacciones al enfrentar la sucesión. Cada una es un caso único, pero hay características de fondo que, a veces, permiten tipificar estas en estilos. Algunos de los estilos que voy a describir ya están tipificados en alguna bibliografía, otros los agregó yo.

### **Cuando me muera todo esto será tuyo.**

Es el estilo monárquico. La única forma de entregar la corona es muriendo o enfermando. Siempre encuentra excusas para no enfrentar la sucesión, maneja, casi en forma exclusiva, el reparto del dinero y la información, eso le da el poder.

Los sucesores, si están en una posición cómoda, lo dejan hacer sin comprometerse y sin participar. Aquellos sucesores que quieren otra cosa se van de la empresa porque saben o intuyen que nada va cambiar. Estos casos son los más difíciles, y lo más probable es que la empresa fracase cuando el fundador muere.

No he asistido personalmente muchos de estos casos, el monarca no necesita ayuda, así que no nos llama nunca.

## **El arrepentido.**

El sucedido confecciona planes de sucesión que no implementa nunca. A veces se retira pero vuelve inmediatamente, porque no sabe que hacer con su vida, porque los sucesores no estaban preparados o porque nunca estuvo convencido de dejar.

Un cliente me dijo una vez:

- Ayúdelos a ellos (sus hijos)) a llevar esto adelante, yo no quiero seguir, ya estoy grande, quiero hacer otra cosa.

Después de dos meses de trabajo.

- Tuve que volver, porque a pesar de que las ventas mejoraron, todavía les falta, hay muchas cosas que no funcionan bien.

A pesar de mi insistencia, sigue manteniendo el manejo del dinero, el reparte beneficios a su buen criterio, nadie percibe un salario de acuerdo a lo que hace, y maneja la información y no la comparte. No se llevan a cabo las reuniones de directorio.

Los sucesores se frustran, no saben si el problema es su incapacidad o el que no los dejan hacer, y dejan de participar.

El sucesor:

- Dijiste que te retirabas este año.

El sucedido:

- Me voy a retirar el año próximo.

### **Sucesión fallida.**

Cuando no hay planificación, aunque el sucedido esté convencido de dejar la dirección, lo que se traslada a la otra generación son problemas. Los nuevos directores no están capacitados, o no quieren realmente hacerse cargo pero el fundador no quiere seguir. En este caso las crisis son profundas y todos se culpan por los fracasos.

### **El embajador.**

El sucedido deja su lugar, de forma ordenada, y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia fuera.

Esta es una buena manera de atenuar la crisis, el fundador se sigue sintiendo útil y los sucesores se sienten apoyados en el cambio.

### **El inventor.**

Es otra variante del caso anterior. El padre se aparta y se dedica a desarrollar nuevos productos o servicios, o el mantenimiento. Las consecuencias son las mismas del caso anterior.

### **La sucesión inesperada.**

He asistido a más de un caso de muerte súbita, o después de una corta enfermedad, del fundador.

Este tipo de sucesión es una de las más traumáticas porque, además del dolor de la pérdida, la organización se resiente hasta sus fibras más íntimas.

La crisis de liderazgo es muy profunda. En una empresa que me tocó ayudar debimos ir cambiando a todo el personal paulatinamente, ya que nadie reconocía la autoridad del joven sucesor, quien estaba afrontando su propia crisis.

Insisto en que cada caso es único y cada uno tiene sus propias características.

El objetivo de presentarles esta tipología es que, quizás, cada uno pueda verse reflejado en su forma de actuar y entender porqué se siente tan incómodo en esta etapa.

Siempre insisto en esto, que cada uno se mire a si mismo y trate de entenderse, somos especialistas en juzgar el comportamiento de los demás. No hay cambio posible si no encaramos un cambio personal profundo.

Si sabemos y entendemos que vamos a enfrentar una etapa de crisis, nos preparamos para entendernos y entender a los que están, a su manera, atravesando su propio problema.

Para comprender como muchas veces vemos las cosas, nada mejor que un ejemplo.

“Una señora que estaba muy nerviosa y discutía y peleaba con todo el mundo, fue a ver un médico y este le recetó un sedante, debía tomar uno por día.

A la semana volvió y el médico le preguntó.- ¿Cómo se sintió?, le hicieron algún efecto las pastillas. A lo que ella contestó.-Ninguno!! Me siento igual, ayudó mucho que todo el mundo estuvo más tranquilo esta semana.”

***Gerencia y Negocios en Hispanoamérica.(2007)Empresa Familiar: La sucesión.***

***([http://www.degerencia.com/articulo/empresa\\_familiar\\_la\\_sucesión](http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_la_sucesión)).***

***Antognolli, Santiago Eduardo.***

## **Elaboración del plan de sucesión.**

### **Planificar con tiempo y planificar bien.**

El factor clave para asegurar la continuidad de una empresa familiar es la planificación oportuna. Prácticamente no existe medida alguna que pueda llevar a buen final una sucesión, si antes no se ha pensado en una adecuada planificación. ¿Cuánto tiempo es necesario para comenzar la planificación?

Un indicio para su comienzo, es cuando se evidencian bases sólidas, buenas perspectivas a largo plazo y conviene mantenerla en la familia. Este enfoque es determinante para la planificación, ubicándola en el lugar que le corresponde: **la empresa, sus necesidades y su supervivencia.**

La planificación debe tender a:

Ser objetiva y si bien esto no es sencillo de lograr, es importante intentar realizarla con el pensamiento **-lo racional-** como así también debe considerarse lo emocional **-lazos afectivos-**, siendo esta una dualidad inseparable y más aún en las empresas que estamos analizando. Incluir una formulación clara y precisa de los objetivos de la sucesión. Es importante que el empresario pueda dar respuesta a estas tres preguntas:

- 1) ¿Cuáles serán las necesidades de la empresa bajo la dirección de la generación siguiente?
- 2) ¿Cómo se podrán satisfacer esas necesidades?
- 3) ¿Cuándo?

Otro requisito importante a tener en cuenta es la confección de un buen cronograma en la elaboración de un plan de sucesión. Hacer una planificación para que los hechos se sucedan fuera de su secuencia lógica puede llevar a confusión, pérdida de tiempo y hasta el fracaso de la sucesión misma.

La planificación puede ser elaborada por el dueño exclusivamente, depende del tamaño y la complejidad de la compañía. De lo contrario puede conseguir ayuda interna (familiares o empleados) o externa (contador, abogado, asesor en management, especialista en empresas familiares, colegas empresarios, etc.). Es importante destacar que la participación de la familia y de los empleados puede proporcionar información útil y nuevos puntos de vista para la planificación de la sucesión. Además, esta participación tiene la ventaja de comprometer a la gente con el proceso de planificación y hasta con las decisiones últimas, aún cuando no estén de acuerdo con ellas.

Durante todo el proceso de la sucesión es importante trabajar bajo pautas claras y definidas que sirvan de guía al proceso, algunas de ellas son:

- 1) **Preservar la empresa:** ante todo se debe mantener el compromiso inquebrantable de proteger la empresa.
- 2) **Actuar según los números:** no se debe permitir que la afectividad obstaculice la preparación e implementación de la sucesión.
- 3) **No eludir las decisiones difíciles:** implementar la transferencia implica tomar muchas decisiones duras, y a veces es una tentación ignorar esa necesidad y esperar que desaparezca.
- 4) **Ceñirse al programa:** los cambios impulsivos de planes pueden generar riesgos innecesarios e inaceptables.
- 5) **No acelerar a fondo:** la velocidad de la transición debe ser mantenida bajo control.
- 6) **No pasar por alto ningún detalle.**
- 7) **Conocer la ley y obedecerla.**

Vigilar el punto de equilibrio: se alcanza cuando la generación en ejercicio y la siguiente son socias plenas de la conducción. Si bien el objetivo es transferir la empresa en forma total determinar el punto de equilibrio es un buen indicio que se está en el camino correcto.

***La sucesión en las empresas Familiares.***  
***(<http://www.hfainstein.com.ar/articul/sucesion.html>). Rubinsztein Jorge, Rubinsztein Javier.***

**El proceso de sucesión, es un capítulo en muchas empresas olvidado o intencionalmente que se deja pasar, ya que, en muchos casos el mismo fundador hace todo lo posible, por no ser sustituido, lo cual hace un proceso largo y complicado, lleno de sentimientos encontrados para el futuro sucesor.**

## 1.7- LA TRANSICIÓN.

En algunos casos puede ser rápida y en otras lentas, pero en ningún caso se da por sí misma, sino que tiene que ser hábil y concienzudamente manejada del principio al fin.

La transición debe ser controlada, esto implica observar con cuidado, evaluar los progresos según los objetivos, normas y criterios que se establecieron con anterioridad. Mantener un flujo de información confiable es el primer requisito de un sistema de control de la transición. El otro requisito necesario es un sistema de controles específicos.

Establecido el sistema de control general, la transición puede ser seguida eficientemente a través de barómetros (internos o externos) o de los indicadores más importantes.

### **Barómetros.**

**Conflicto entre familiares dentro de la organización:** si los problemas son frecuentes y la transición no va bien, puede ser necesario introducir algunos cambios en los procedimientos y los planes y hasta en la gente.

**Ritmo de la organización:** toda empresa tiene su propio nivel de tensión y cuando este se altera todos lo perciben, especialmente quienes están en el negocio con cierta antigüedad.

**Opinión de los extraños:** ayuda a evaluar si la transición transcurre en calma o no, por ejemplo si un antiguo cliente comienza a insistir en que lo atienda el empresario saliente y no el ingresante.

**Los números:** Los tres grandes resultados de toda empresa: productividad, crecimiento y beneficios, pueden ser valiosos indicadores generales de una sucesión exitosa.



### **Obstáculos a la transición.**

Desconocimiento de normas, incumplimiento de condiciones, muertes inesperadas, incapacidad del **delfín** para afrontar la responsabilidad que requiere el cargo, son algunos obstáculos en el camino.

Frente a estos son soluciones posibles:

### **Disminuir la autoridad.**

El empresario puede reducir la autoridad del joven directivo y, por lo tanto, todo impacto negativo sobre la empresa, re-definiendo sus funciones.

### **Reorganizarse.**

Consiste en dividir los departamentos operativos más vulnerables a la ineptitud de la dirección, convirtiéndolos en subsidiarias de la firma o en centros de operación autónomos.

### **Vender la empresa.**

### **Cesión plena del control.**

Este es uno de los tópicos más difícil de llevar a cabo aunque se hayan realizado todos los pasos para entregar formalmente la autoridad al sucesor.

Encarar los aspectos psicológicos de una empresa supone instalarse en un proceso de duelo. Trabajar este proceso permite, justa y eficazmente al "antiguo" propietario, desplazar sus afectos hacia nuevos objetos, conservando al mismo tiempo su identidad y su placer complementario. Implica minimizar el sentimiento de amputación traumatizante que llevaría una recuperación penosa e indefinida.

Salir de la melancolía de preguntarse sin descanso "**¿cómo voy a poder continuar viviendo, existiendo, seguir siendo digno de consideración, teniendo una imagen positiva de mi mismo, si me "separo" de mi empresa?**

Encarar un duelo positivo requiere delegar un máximo de responsabilidades, elegir una estructura jurídica que lo separe efectiva y afectivamente de su "hija" y de sus hijos, transmitir sus habilidades (a través de conferencias, debates, etc.), satisfacer pasiones y realizar sueños postergados, y sobre todo hablar de la situación con amigos, colegas y consejeros de la empresa mucho antes de iniciar la sucesión.

**Preparar la sucesión significa renunciar al fantasma de la eternidad propio de los omnipotentes.**

La insuficiencia en la preparación de la etapa sucesoria sería uno de los síntomas de nuestra sociedad, que halaga a quien detenta la potencia, el poder, la eternidad, el prestigio, "el siempre más" y considera fracasado a quien asume su falta, su a) algunos se descompensan y mueren al poco tiempo del "**entierro de su empresa**", se divorcian, se exilian, se agrian, rompen con toda relación.

b) otros se mantienen en una actitud de postergación anunciando, cíclicamente, la inminente sucesión, fracasando y difiriendo la decisión hasta que un día **se mueren** (sucesión sin cesión).

Desprenderse es un acto planeado y racional, que no por ello es indoloro. Un camino aconsejable para atenuar lo doloroso "de la cesión" del espacio propio; es debilidad, su límite de edad.

**Como consecuencia:**

Transitar un camino generativo de un nuevo espacio, poco a poco, donde la relación cambia sin romperse abruptamente.

La presidencia emérita, el responsable de las relaciones públicas, el consultor part-time, el analizador y proyectista, el maestro son algunas de las posibilidades a considerar. La creatividad de cada uno encontrará infinitos caminos posibles de continuar aportando a su "hija" dilecta.

***La sucesión en las empresas Familiares.***

***(<http://www.hfainstein.com.ar/articul/sucesion.html>). Rubinsztein Jorge, Rubisztein Javier.***

**La transición es un proceso difícil para todos los sucesores, debido a que, en esta etapa deben mantener el equilibrio de la empresa para lograr que esta subsista de generación en generación.**

## **CAPITULO II. CASO PRÁCTICO: TORTILLERIA EL RETORNO.**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

La empresa familiar denominada tortillería “el retorno” fue fundada hace ya 20 años por la señora Tomasa Uc Chan, la empresa se encuentra ubicada en la 25 Av. C entre 15 y 17 sur #1060. En sus inicios esta empresa tenía a un costado una carnicería, con la que inicia y años después decide poner la tortillería. El capital con el que emprende el negocio es a base de préstamos de personas cercanas, que deciden apoyar a doña Tomasa; con el anhelo de tener un negocio propio para ayudar a su familia. El inicio de la empresa es difícil, debido, a que pocas personas podían tener acceso al negocio de las tortillas, sin embargo, esto no detuvo el sueño de doña Tomasa, quien realizó diversos viajes a la ciudad de Chetumal, para tramitar los permisos correspondientes y lograr la apertura de su negocio. Sin embargo, doña Tomasa no contempló que en Cozumel, existía un grupo de personas del sector de la masa y la tortilla, que se oponían a la apertura de este micro negocio y actuaban en contra, para que la señora desistiera de su sueño.

Una mañana, doña Tomasa decide adquirir su primera máquina de tortillas y 50 bultos de harina de maíz, los cuales el grupo Maseca le hace entrega en la puerta de su casa, la cual acondiciona para instalar su tortillería y decide comenzar a trabajar, al querer iniciar el descargue de la maquinaria, se presenta un grupo de personas, las cuales están en contra de la apertura del negocio y obligan al camionero a no realizar el descargue y a retirarse del lugar, impidiendo que la señora reciba su producto.

Ante lo suscitado, doña Tomasa acude con el señor Nassim Joaquín, dueño de varios negocios en la isla y personaje respetado por los habitantes, para solicitar el apoyo, para poder realizar la apertura del establecimiento. Con la ayuda del señor Nassim, doña tomasita logra que su máquina y producto sean instalados en su local, y así poder iniciar labores.

Doña tomasita, como la mayoría de la gente en Cozumel la conoce, ha sido, la que durante todos estos años ha guiado su negocio y ha logrado el crecimiento de su empresa. En la actualidad Doña tomasita sigue como la cabeza de su establecimiento y es la única que toma las decisiones que respectan al negocio.

## **2.2 GENERALIDADES DE LA EMPRESA.**

### **Recursos materiales: instalaciones y materia prima.**

La empresa denomina "tortillería el Retorno", se encuentra ubicada en la 25 av C entre 15 y 17 sur en la colonia Gonzalo Guerrero, esta empresa se encuentra en un local con bodega. Actualmente cuenta con 1 máquina de Tortillas (tortec 100), 1 revolvedora, 2 mesas, 1 bascula, cajas de nieve, papel oscuro.

La materia prima es Maseca, harina súper blanca de 24 horas.

1 camioneta para la distribución del producto.

Las piezas de la máquina así como para su mantenimiento, son distribuidas por Maseca.

### **Recursos técnicos:**

El sistema de producción de la tortillería es venta directa al público y servicio de pedidos, lo cual hace intervalos de tiempo para la elaboración de una cierta cantidad de productos para su distribución.

La empresa apertura de 5 am a 3:30 pm, de Lunes a Domingo, con servicio directo al público.

La distribución del producto es para clientes como son: Restaurants, hoteles, cocinas económicas, entre otros.

La distribución es diaria y con horarios en la que el cliente lo solicite.

Los pedidos se hacen a través de vía telefónica y las llamadas son atendidas por el mismo personal de la tortillería.

La administración de los pedidos a crédito, están a cargo de la persona que atiende la caja.

La facturación es realizada por un integrante de la familia, así como, las cuentas por cobrar.

La contabilidad está a cargo de un contador particular.

Los pagos y cobranzas son a cargo del fundador de la empresa.

### **Recursos humanos.**

La empresa cuenta con:

1 cajera que vende el producto.

1 recogedor y acomodador del producto.

1 amasador que es el se encarga de atender y controlar la máquina.

1 repartidor.

Cabe mencionar que la mayoría de los empleados llevan más de 6 años en la empresa y la rotación de personal es en un bajo nivel.

### **2.2.1 MISIÓN Y VISIÓN.**

**Misión:** Ofrecer servicios y productos de calidad a las familias Cozumeleñas para una alimentación adecuada y balanceada.

**Visión:** Innovar nuestros procesos a través de la aplicación de nuevas tecnologías para optimizar el desempeño en cuanto a servicios y productos para obtener la satisfacción de nuestros clientes.

## 2.2.2 VALORES Y OBJETIVOS.

### Valores:

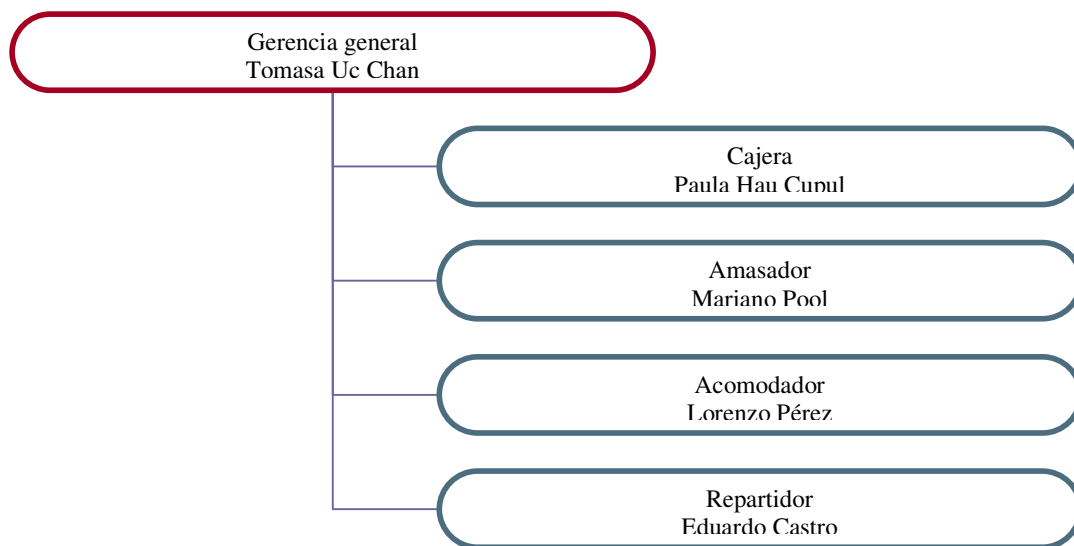
- ❖ Honestidad, respeto mutuo y principios éticos en la relación con nuestros trabajadores, clientes y proveedores.
- ❖ Seguridad en el área de trabajo para el cuidado de la vida y salud de los trabajadores.
- ❖ Constancia y perseverancia en el desarrollo de nuestras actividades.
- ❖ Trabajo en equipo que integre al personal con las metas de la empresa y así lograr un ambiente laboral grato.

### Objetivos:

- ❖ Vender y distribuir tortillas.
- ❖ Prestar servicios relacionados a la distribución de tortillas.
- ❖ Ser eficiente económicamente, con el objeto de tener una empresa permanente y estable, capaz de generar y atraer los recursos necesarios para las inversiones requeridas.



### 2.3 estructura organizacional.



**Organigrama 1. Estructura organizacional de la empresa tortillería el retorno.**  
*Fuente: propia.*

## 2.4 ANALISIS FODA.

Se aplicó una plantilla de análisis FODA a la tortillería el Retorno según Santiago Eduardo antognolli. (Ver anexo 1)

Donde encontramos lo siguiente.

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>La empresa cuenta con el recurso financiero necesario.</b>	<b>La empresa no cuenta con una clara dirección estratégica.</b>
<b>Cuenta con una buena reputación entre los proveedores.</b>	<b>Cuenta con una estrecha línea de productos.</b>
<b>Cuenta con buena reputación entre los clientes</b>	<b>No cuenta con administrador.</b>
<b>Tiene costos más bajos que la competencia</b>	<b>No cuenta con un sistema de facturación digital</b>
<b>Cuenta con la tecnología adecuada para la fabricación de sus productos.</b>	<b>No utiliza herramientas de Marketing</b>
<b>La estructura necesaria para el desarrollo del negocio.</b>	<b>No capacita a los empleados.</b>
<b>Empleados idóneos en cada puesto</b>	<b>No elaborar planes financieros.</b>
<b>Conocimiento del mercado</b>	
<b>Distribución optimizada</b>	
<b>Mejor plazo de entrega que la competencia</b>	
<b>Clientes fijos: hoteles y restaurantes</b>	

Oportunidades	Amenazas
<p>la empresa puede desarrollar nuevos productos o mejorar los actuales para atender necesidades de los clientes</p> <p>tiene posibilidades de mejorar sus precios</p> <p>puede adquirir nuevas tecnologías de fabricación</p> <p>Adaptarse a las nuevas leyes para pequeñas empresas.</p> <p>Obtener préstamos o créditos para el crecimiento de la empresa.</p> <p>Abrir nuevas sucursales en diferentes sectores de la isla de Cozumel</p>	<p>Las ventas de productos sustitutos han ido creciendo</p> <p>El mercado no esta creciendo de acuerdo a lo esperado</p> <p>Los clientes están cambiando sus costumbres en forma negativa al uso de sus productos</p> <p>Cambios demográficos tienen impacto negativo</p> <p>La situación del mercado en particular de las tortillerías ha ido decayendo</p> <p>La situación política del país es inestable</p> <p>Cambio de las tecnologías de fabricación en el país</p> <p>Estrategias de la competencia.</p> <p>Nuevas leyes para las pequeñas empresas.</p>

**Cuadro 3.- Análisis FODA de la tortillería el retorno.**  
**Fuente: Propia.**

Con base al cuadro 3, la empresa se encuentra en una situación estable, en la que actualmente es competitiva y tiene una buena reputación entre los proveedores y sus clientes. Entre las debilidades de la empresa se pueden encontrar la falta de una dirección estratégica, al tratarse de una tortillería cuenta con una línea muy estrecha en sus productos, el mando de la empresa esta a cargo del fundador y propietario ocasionando la falta de un administrador y herramientas de marketing, así como la falta de capacitación al personal. También se pudo observar las oportunidades con las que cuenta

la empresa como son el desarrollar nuevos productos e incluso mejorar los actuales, adaptarse a las nuevas leyes de las pequeñas empresas obtener préstamos o créditos para el crecimiento de la empresa y abrir nuevas sucursales en diversos sectores de la isla. Las amenazas que acechan a esta empresa familiar es que la venta de productos sustitutos ha ido en crecimiento, el mercado no esta creciendo de acuerdo a lo esperado, los clientes han ido cambiando sus costumbres en contra al uso de sus productos, la situación actual del mercado en el sector de las tortillerías han ido decayendo, así como las nuevas leyes en las pequeñas empresas, lo cual a ocasionado a cambiar estrategias para que las ventas se mantengan.

## **2.5 FACTORES DE LA SUCESIÓN.**

En la sucesión de la tortillería el retorno, los hijos o hijas no suelen asumir el liderazgo del negocio familiar. Existe un proceso largo y extenso de preparación y transición – proceso que se a extendido por años.

El fundador y propietario de la empresa no piensa en la sucesión, es el único que ve los manejos de la empresa y no suele compartir sus conocimientos con los posibles sucesores.

## **2.6 CICLO DE VIDA.**

Las etapas del ciclo de vida de una empresa comprenden de la gestación de la empresa, su nacimiento, desarrollo y maduración, la tortillería el Retorno se encuentra actualmente en la etapa madura, etapa en la cual la empresa debe revitalizarse para no entrar en declive.

A continuación se hace un análisis de las etapas del ciclo de vida de la empresa.

Gestación	Nacimiento	Desarrollo	Maduración
<p>-La idea surge de una plática familiar.</p> <p>- Las ventas eran bajas o a veces sólo lo necesario para pagar proveedores y reinvertir.</p> <p>-Había muchas mermas por la falta de experiencia.</p> <p>-La mercancía se echaba a perder por las bajas ventas.</p>	<p>-La empresa se establece en el domicilio donde viven para evitar pagos extras.</p> <p>- Las ventas comienzan a subir y ya se puede reinvertir en más producto.</p> <p>- Ganan experiencia en el manejo de la maquinaria.</p> <p>- La mercancía se abastece con más rapidez.</p> <p>-Aceptación por parte del cliente.</p>	<p>- La empresa es ampliada y ya cuenta con empleados.</p> <p>- Las ventas han aumentado y el producto tiene una gran aceptación.</p> <p>- Ya pueden enseñar el manejo de las maquinas al personal.</p> <p>- Ya se cuenta con más producto en la bodega.</p> <p>-Se tienen clientes como restaurantes y hoteles.</p>	<p>- La empresa se mantiene en el mismo lugar con las mismas características.</p> <p>-Las ventas han decaído, pero son regulares, hay ganancias y existe capital para el pago de los proveedores.</p> <p>- La bodega cuenta con un stock.</p> <p>-Se mantiene los clientes como restaurantes y hoteles.</p> <p>-Se tienen proyectos de sucursales a futuro.</p>

**Cuadro 4.- ciclo de vida de la empresa familiar.**  
**Fuente: Propia.**

## 2.7 LISTA DE POSIBLES SUCESORES Y CARACTERÍSTICAS.

Sucesor 1.-

Nombre: -Genny Adriana Novelo Uc.

Edad: 28 años

Estado civil: soltera

Nacionalidad: mexicana

Lugar de nacimiento: Cozumel Quintana Roo

Nivel académico: Licenciatura en Derecho.

Ocupación: Actualmente se encuentra colaborando en un despacho jurídico.

Intereses: seguir con el negocio familiar.

Habilidades: conocimientos en materia administrativa, manejo de personal, contabilidad y trato con proveedores y clientes.

Sucesor 2.-

Nombre: -Gustavo Novelo Uc.

Edad: 31 años

Estado civil: casado

Nacionalidad: mexicano

Lugar de nacimiento: Cozumel Quintana Roo

Nivel académico: Licenciatura en Contaduría pública.

Ocupación: cuenta con un negocio de alquiler de maquinas con servicio de internet y cuenta un despacho como contador público

Intereses: crecer en su negocio y ampliarlo para dar un mejor servicio y mejor calidad y así lograr la rentabilidad de su propio negocio.

Habilidades: cuenta con conocimientos contables, administrativos y financieros, así como el amplio criterio para la toma de decisiones y del manejo de personal, trato con los proveedores y un amplio concepto en el comercio al por menor.

Sucesor 3.-

Nombre: Paula Soledad Novelo Uc.

Edad: 25 años

Estado civil: soltera

Nacionalidad: mexicana

Lugar de nacimiento: Cozumel Quintana Roo

Nivel académico: Licenciatura en Administración.

Ocupación: propietaria de una papelería y es jefa de impuestos federales coordinados en la secretaría de hacienda del estado.

Intereses: Seguir trabajando en el gobierno del Estado y hacer crecer su negocio.

Habilidades: cuenta con los conocimientos administrativos, contables y financieros, el trato con el personal, amplio criterio en el comercio al por menor.

## 2.9 ANÁLISIS DEL TIPO DE SUCESIÓN

La sucesión es un proceso de desarrollo en la carrera y transferencia del liderazgo así como las dificultades ligadas a este proceso.

Una empresa familiar brilla por el liderazgo de su propietario y fundador, el cual en muchas ocasiones es difícil alcanzar e inclusive rebasar para ocupar su lugar en la empresa y evitar una declinación en el liderazgo de sus miembros de la segunda y tercera generación.

Inclusive dentro del negocio familiar existe un periodo de prueba de acuerdo a las aptitudes que demuestren los hijos. En el caso de la empresa familiar tortillería el retorno, los hijos han jugado roles importantes dentro de la empresa, lo cual a enseñado a cada uno de ellos las funciones de cada empleado así como el mantenimiento de la maquinaria que existe en la empresa.

En el caso de la tortillería el retorno el proceso de sucesión es largo y extenso, debido a la toma de poder que tiene el propietario y fundador.

Esta empresa ha ido creciendo junto a sus integrantes, los cuales han pasado por la etapa previa o etapa I en la cual los hijos acompañan al padre al negocio familiar y estos juegan con los equipos relacionados con el negocio lo cual ayuda al niño a familiarizarse con el mecanismo de la empresa.

Asimismo han pasado por la etapa introductora o etapa II en la que los niños van conociendo herramientas de trabajo y para lo que sirve cada uno. De igual manera se presenta al niño con el personal de la empresa y es así como el niño o joven se va involucrando poco a poco con los trabajos dentro de la empresa, ya sea, como supervisor o empleado de la misma.

En esta empresa familiar aún no ha llegado la etapa de sucesión en la que uno de los hijos es nombrado sucesor del fundador y propietario, esta etapa se ha ido retrasando, ya que, el fundador, no cede el liderazgo al sucesor, por temor a ser reemplazado y a perder poder en la empresa.



Se conoce que el proceso de sucesión es el más traumático, para todas las partes. Esto sucede en la empresa familiar, en la cual el fundador hace mención de su constante desaparición del poder, la cual a través de los años ha ido aplazando. Es por eso que en esta empresa familiar se ve el estilo monárquico, en la que la única manera de entregar la corona es muriendo o enfermando, ya que, el fundador siempre encuentra excusas para no enfrentar la sucesión, maneja todo en forma exclusiva, el reparto del dinero y la información, es todo esto que le da poder y ocasiona que el proceso de sucesión se vaya atrasando a lo largo de los años.

## **2.10 PROPUESTA DE MEJORA EN LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA**

Para tener una sucesión exitosa es necesario planificarla y seguir en orden los pasos establecidos, es por eso que hay que planificar bien y con tiempo.

El factor clave para asegurar la continuidad de una empresa familiar es la planificación oportuna.

La planificación en la empresa familiar investigada, era impensable, ya que, el fundador, no aporta a sus posibles sucesores la información para conservar la empresa. De esta manera el sucesor debe conocer las propuestas para lograr una sucesión adecuada, aclarando que ambos fundador y sucesor se sientan preparados para realizarlo. Debido a que se trata de un proceso emocional y racional, lo cual creará un lazo afectivo.

Es por eso que la señora Tomasa debe analizar cuáles serán las necesidades de la empresa en la siguiente generación, asimismo cómo se podrán satisfacer esas necesidades y el momento en el que se llevaran a cabo.

Al exponerle a la señora Tomasa la importancia de hacer conciencia para el bienestar de la empresa, ella colabora en aportar los conocimientos a sus hijos, los cuales en un momento no muy lejano se harán cargo de la empresa. De esta manera ella creará una costumbre en la familia, que con visión sus integrantes podrán aportar a las siguientes generaciones.

Asimismo la fundadora, emitirá un voto de confianza para los posibles sucesores, de esta manera podrá ponerlos a prueba para ver cual de ellos es el más apto para el puesto. Y de esta manera evitar que la sucesión ocurra cuando ella ya no este presente y ya no pueda aportar los conocimientos a los nuevos lideres de la empresa.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

Tal como se ha señalado anteriormente al analizar los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares, se puede observar que el proceso de sucesión es un momento traumático para la familia y los integrantes que se ven involucrados en el proceso. Es por eso que la empresa familiar, requiere que sus integrantes conozcan el proceso y junto al fundador y propietario de la empresa, creen estrategias para enfrentar adecuadamente el proceso de sucesión.

Para poder concluir el estudio, se ha hecho una revisión cuidadosa y profunda de los 2 capítulos anteriores.

En el capítulo I, se desarrollo el marco teórico, en el cual se pueden observar definiciones del concepto de la empresa familiar, sus ventajas y desventajas, las etapas de desarrollo y organización, el análisis foda, así como, conceptos del proceso de sucesión del poder en las empresas familiares; la cultura, características del fundador y sucesor, tipos y etapas de la sucesión y de la transición.

En el capítulo II, encontramos el desarrollo del caso practico, realizado en la empresa familiar Tortillería el Retorno, el cual, nos brinda un panorama del manejo que llevan muchas empresas familiares en la actualidad, en las que el dueño de la empresa, es pieza fundamental del negocio y que todas las decisiones y aportaciones de ideas solo las puede llevar el creador de la empresa familiar; este egoísmo de emprendedor, creara un celo por el negocio familiar que impedirá el acceso del manejo de la empresa, a los futuros sucesores.

En la empresa analizada, se puede observar la típica empresa familiar, la cual esta integrada por el fundador, ya sea, el padre o la madre de familia y los hijos, los cuales ayudan en el pequeño negocio familiar, pero limitan sus aportaciones, ya que, no se les da la oportunidad de crecer dentro de la empresa, de igual manera se puede visualizar que la única persona encargada de la toma de decisiones es el propietario de la empresa y que

las actividades dentro y fuera de la empresa, se realizan al criterio del mismo propietario. Con este pensamiento la empresa familiar cae en el riesgo de no tener un sucesor para llevar el manejo de la empresa. Lo cual se encontraba sucediendo en la empresa analizada, debido a que el fundador sabía que debía dejar el poder para la preservación del patrimonio familiar, ya sea, cuando fallezca o cuando no pueda física o mentalmente hacerlo. Es por eso, que se le dan a conocer aspectos que aporten la iniciativa de la decisión de dejar el poder y ayudar a la empresa a sobrevivir este proceso doloroso en la vida de la pequeña empresa.

## **Recomendaciones.**

Por tal motivo es indispensable que el fundador enseñe a los futuros sucesores los conocimientos y manejos de la empresa familiar, los presente con los proveedores y personal de la empresa y así les vaya inculcando el amor y pasión por la empresa, esto ayudará a prolongar la existencia de la empresa familiar en el sector comercial y competitivo, evitando que desaparezca por una falta de interés del fundador y sucesores.

La empresa familiar estudiada, ayudará como ejemplo a otras empresas del mismo sector, en la que los propietarios, no logran desprenderse con facilidad del poder para no perder autoridad en el negocio, enclaustrando sus conocimientos a ellos mismos y olvidando aportar a la empresa y a su familia, el buen manejo de la empresa familiar.

## REFERENCIAS DOCUMENTALES.

- Leach, Peter: "La Empresa Familiar". Edit. Granica. Barcelona 1996
- Longenecker, Moore y Petty: "Administración de Pequeñas Empresas" Edit. Thomson. México 2001.
- 
- Anzola Rojas, Sérvulo: "Administración de Pequeñas Empresas". Edit. Mc Graw Hill. México 1995.
- Rodríguez Valencia, Joaquín: "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas". Edit. Thomson. México 1996
- Nacional Financiera. (2001) la pequeña empresa familiar. (<http://www.mexico.smetoolkit.org>)
- Coparmex. Las Empresas Familiares en México. (<http://www.coparmex.org.mx/contenidos/publicaciones/Entorno/2001/oct01/reyes.htm>). Reyes Hernández, Rafael.
- Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. (1996) Empresa Familiar Primer Paso Impredecible: F.O.D.A. (<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=908>). Antognolli, Santiago Eduardo.
- **Gerencia y Negocios en Hispanoamérica. (2006) Cultura y Valores en una empresa Familiar. ([http://www.degerencia.com/articulo/cultura\\_y\\_valores\\_en\\_una\\_empresa\\_familiar](http://www.degerencia.com/articulo/cultura_y_valores_en_una_empresa_familiar)). Salazar, Guillermo.**
- Ticam consulting. (2010) Tipos de Fundadores de Empresas Familiares. (<http://www.ticamconsulting.com/blog/?p=231>). Sánchez Jon.
- Innovación y Empresa. (2004) Los Fundadores son el sello de Garantía de las Empresas Familiares. (<http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&ID=864>)
- Grandes Pymes. (2011) Protagonistas de la empresa familiar: El fundador y el líder.
- (<http://jcvalda.wordpress.com/2011/02/23/protagonistas-de-la-empresa-familiar-el-fundador-y-el-lider/>). Valda, Juan Carlos.
- Area.com (2007) ¿Educando herederos o formando sucesores? (<http://www.areasrh.com/empleo/educando-herederos.html>). Vecino, José Manuel.

- Gestipolis(2007) El sucesor y su educación formal o escolarizada: su importancia en las empresas familiares.  
(<http://www.gestipolis.com/canales8/eco/cambio-de-educacion-formal-o-escolarizada-para-empresas-familiares.htm>). Flores Ortiz Virginia, Vega López Alfonso.
- Gerencia y Negocios en Hispanoamérica.(2007)Empresa Familiar: La sucesión.  
([http://www.degerencia.com/articulo/empresa\\_familiar\\_la\\_sucesion](http://www.degerencia.com/articulo/empresa_familiar_la_sucesion)). Antognolli, Santiago Eduardo.
- 
- La sucesión en las empresas Familiares.  
(<http://www.hfainstein.com.ar/articul/sucesion.html>). Rubinsztein Jorge, Rubinsztein Javier.

**ASESORA DE TESIS.-**

**Nombre:** Alejandra del Rocío Cab Pech.

**Licenciatura:** Sistemas Comerciales.

**Domicilio:** Fraccionamiento Altamar, calle Nao, Manzana 101 lote 5.

**Teléfono celular:** 9871121228

**Correo electrónico:** alejandra\_rosi20@hotmail.com