

IMPLEMENTANDO EL PLAN DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Área de investigación: Administración de la micro, pequeña
y mediana empresa

Robert Beltrán López

Instituto Tecnológico de Chetumal
Área económica administrativa
robertbeltran@hotmail.com

Mario Arturo Selem Salinas

Instituto Tecnológico de Chetumal
Área económica administrativa

Marla Alondra Argüelles Rodríguez

Instituto Tecnológico de Chetumal
Área económica administrativa
marla.arguelles.16@gmail.com

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ◆ Ciudad Universitaria ◆ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



IMPLEMENTANDO EL PLAN DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Resumen

La investigación realizada toma casos de proporciones que implican a las empresas familiares. Como es la de emprender un pequeño negocio que proporcione alternativas para que nunca le falte sustento a nuestros seres queridos. En este tipo de casos se ha encontrado nueva literatura con respecto a la sucesión empresarial para responder a las preguntas que surgen sobre ella y comprobar que es una herramienta que anticipa las adversidades, de forma que pueda ser útil para preparar a un nuevo propietario del negocio y a la familia en términos de que ellos mismos puedan continuar dándole mantenimiento a la organización ocupando diversos puestos en ella. Se determinó que existen varios factores que impiden el pleno desarrollo de la sucesión en las empresas que no siempre son considerados por los propietarios. Se hizo investigación en diferentes negocios integrados por familiares y que no cuentan con plan de sucesión empresarial. Para una adecuada implementación es necesario considerar una serie de fases como son: sensibilización, conceptualización, formalización, ejecución y evaluación.

Palabras clave: Sucesión, empresa familiar, PYMES, control.



IMPLEMENTANDO EL PLAN DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

INTRODUCCIÓN

Las personas y sus actividades tienen un orden predeterminado sin importar cuales sean. Viéndolo desde una perspectiva técnica los seres humanos nacen, crecen, se reproducen y mueren, de estas cuatro etapas en las que se engloba la vida en su forma menos complicada, hay dos que son de gran interés.

Hablemos primero de la etapa del crecimiento; las maneras en las que se crece y el por qué es necesario hacerlo. Muchas personas perciben el crecimiento como un tema ambiguo relacionado con lo maduros que pueden o no ser, no obstante, el crecimiento implica la realización de los objetivos a corto y largo plazo.

El principal motor por el cual se mueve la sociedad actual, es la economía. El dinero que viene y va tan fácil, el cual quisiéramos poseer, controlar en afán de conseguir un poco más de él. Pero con el solo hecho de pensar en ello perdemos el tiempo, un recordatorio de que no tenemos ni siquiera una oportunidad de detenerlo. Supongamos entonces que uno de los principales objetivos que se marcan las personas es conseguir su propio sustento, así como el de sus seres queridos.

La segunda etapa es la muerte. Como sabemos el crecimiento también es relativo a la edad, la edad avanzada y a la muerte.

Antecedentes de estudio

Las empresas familiares son únicas en la medida en que la planificación de la sucesión asume un papel fundamental y estratégico en la vida de la empresa (Poza, 2005). Es una prioridad orquestar cuidadosamente el proceso multianual que representa la sucesión de directivos-propietarios a través de las generaciones (Belausteguigoitia, 2007). Existen cientos de razones por las que las organizaciones fracasan; sin embargo, en las empresas de propiedad o control familiar, la principal causa se refiere a la planeación de la sucesión (Belausteguigoitia, 2007).

Frente al negro panorama sobre la sucesión de las empresas familiares pueden inspirarse en otras empresas exitosas, para prolongar el tiempo de vida de las propias (Dodero, 2010). La sucesión involucra factores muy importantes como son la familia, la empresa y la propiedad, es ahí cuando se encuentra el sucesor con el difícil dilema de tomar las responsabilidades que le corresponden cumplir en beneficio de la organización según Belausteguigoitia (2007).

Establecimiento del problema real

En este caso, muchos jefes o jefas de familia deciden emprender sus propios negocios para brindar a los suyos un mejor porvenir, en el cual su futuro este asegurado y no haya



padecimientos. Cuando esto sucede entran en juego un sinnúmero de factores que pueden ayudar a las familias o ponerles impedimentos.

Estudios comprueban que el nivel académico de la gran parte de la población del país difícilmente sobrepasa el de secundaria. Por ese motivo, es realmente complicado que se puedan llevar a cabo todas las acciones que conllevan el emprendimiento de un negocio pequeño y la integración de la familia en el mismo.

Una de las relaciones que existe en estas dos etapas puede clarificarse con el ejemplo de la empresa familiar. Si sopesamos todo el esfuerzo de emprender un negocio, así como los sacrificios que se tienen que hacer para lograrlo; solo nos tomaría unos cuantos minutos. Pero las acciones antes mencionadas llevan años en realizarse y sin embargo, pueden destruirse en solo un instante.

Las empresas familiares mantienen la continuidad de su organización mientras los directivos o propietario están al frente en la toma de decisiones y en la gestión de sus poderes, pero al momento del desenlace fatal de esta figura, existen dos vías, la continuidad de la misma o el debacle, hasta el cierre (Belausteguigoitia, 2007).

Sucesores no capacitados, la entrada de los hijos al terreno empresarial, es difícil que un hijo quiera seguir los pasos de su padre o de su madre justo como ellos lo hicieron. Para empezar, los tiempos cambian y conforme se va viviendo cada quien se traza sus propias metas. Y al prácticamente imponerles su participación, existirá un desasosiego total, que terminará perjudicando a todos; la economía impredecible y muchos otros son los factores por los cuales fracasan las empresas familiares. Además está el cambio. Que cada individuo y objeto tengan su lugar en el orden común no asegura que ese lugar pueda conservarse de por vida.

Es entonces cuando se debe recurrir a otro tipo de ayuda, un mediador. Una persona altamente capacitada para informar lo que se necesite saber sobre la sucesión empresarial, y que pueda formalizar el proceso completo desde el inicio hasta su término; con ello se lograría poner orden al asunto. Este tercero al que hemos mencionado, deberá tener intereses por la empresa pero sin llegar a ser parte de la familia dueña porque en ocasiones, escoger a un miembro que cumpla con esos requisitos, sería una reyerta que en lugar de perseguir el objetivo principal de trabajo en equipo, los separaría.

Preguntas de investigación

El problema radica en cómo involucrar a la familia en la misma empresa y todavía más allá; como implementar el plan de sucesión empresarial, una vez que tome la decisión de retirarse o desaparezca el propietario, la empresa continúe con la normalidad que deberá llevar, entonces se plantea:

- ¿Cuáles son los factores limitantes involucrados en la implementación de la sucesión?
- ¿Por qué es necesario tener un plan de sucesión empresarial?



Hipótesis

El desconocimiento de conceptos de sucesión, los costos que conlleva, la mala comunicación entre los miembros de la familia y la misma implementación, inhiben al empresario a realizar en el momento pertinente el cambio de sucesor en la organización, provocando un posible cierre o la no permanencia por generaciones.

Objetivo general de la investigación

Analizar cuáles son los factores que intervienen en la implementación del plan de sucesión empresarial en la organización.

Justificación e importancia de estudio

Contar con estructuras sólidas y bien definidas permite enfrentar mejor una crisis y asegurar que ella no afecte la imagen de la institución de manera irremediable. Una adecuada sustitución permitirá la certeza de que la empresa continuará funcionando de manera eficiente como cuando su fundador o creador estaba al frente de ella, por generaciones.

Considerando el cierre de las empresas, lo que pueda suceder con sus integrantes se ve envuelto en dos disyuntivas: la primera, intentar una vez más en algún otro campo de trabajo que contribuya con eficiencia a la comunidad. Sin embargo, no podemos dejar de lado la segunda posibilidad, que radica en lo difícil que es encontrar una nueva oportunidad y que con esa excusa se recurran a actos ilícitos para sacar a su familia adelante.

MARCO TEÓRICO**Particularidades de las empresas familiares**

Las empresas familiares son, como su nombre lo dice, las organizaciones donde los principales trabajadores involucrados son parientes consanguíneos. En ella, las actividades, ya sean de índole administrativa o productiva, están divididas de forma que cada uno de los miembros sepa cuál es su función. Se podría estimar que nueve de cada 10 empresas en América Latina son familiares, según estudios hechos por Poza (2005). Durante esa etapa de inicio de actividades, que bien podría ser durante los primeros años de funcionamiento, es usual que todos tengan que probar suerte en distintas funciones hasta que con el paso del tiempo las cosas vayan tomando su sitio.

Para los integrantes y dueños del negocio familiar esta situación no solo hace referencia a un acto emprendedor, sino que para ellos representa un segundo hogar pues con él buscan demostrar su preocupación y cariño hacia los que dependen de ellos. Las funciones se van determinando conforme a las capacidades de los miembros, así como de sus aptitudes y propósitos personales, dando con eso, apoyo en la cultura y entorno familiar-empresarial.

A partir de este momento es cuando puede decirse que una empresa familiar es el impulso económico que ayuda tanto a la familia del propietario, como a la localidad. Porque da hincapié al movimiento monetario que tanta falta hace entre las pequeñas comunidades.



Permanencia transgeneracional de la empresa familiar

En México, de acuerdo con estadísticas de los censos económicos 2009 del INEGI, el 90% de las empresas son familiares, el 33% de ellas sobreviven a la segunda generación y el 13% a la tercera (Gallo, 2011), debido principalmente a la competencia comercial y desacuerdos existentes entre los miembros de la familia, disminuyendo así la capacidad de generar riqueza patrimonial. Es preocupante que solo el 20% de las empresas familiares mexicanas cuentan con un plan de sucesión, según estudios de empresas familiares longevas en México (Banamex, 2013). Asimismo, las empresas familiares no sobreviven a la segunda generación ya que no cuentan con órganos de gobierno tales como la Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Comités, a la falta de planes de desarrollo y aprendizaje de las nuevas generaciones en la administración de la empresa así como reglas claras que garanticen el reparto de la riqueza entre todos los miembros de la familia para evitar deserción, entre otras (Poza, 2005).

Los órganos de gobierno en las empresas pequeñas y medianas se creen irrelevantes, empero por ningún motivo lo son. Pues son ellos los que se encargan de supervisar que el propietario haga su trabajo como debe hacerlo. Ellos regulan el comportamiento de los accionistas y ayudan en caso de que pudieran existir dudas. En adición, estos órganos son realmente eficaces a la hora de poner en práctica el plan de sucesión empresarial. Para facilitar aun más el proceso, se recomienda tenerlo en cuenta desde el inicio de las labores. Quien desee ser considerado como posible sucesor tiene que prepararse desde niño, sin llegar al grado de ser obligado a hacer algo que no le gusta.

La familia tiene el deber de decidir si serán ellos los que se harán cargo de las actividades relacionadas con el negocio una vez que el fundador se haya retirado o fallecido. Con la sucesión se busca anticipar los hechos y que el futuro no tome desprevenidos a los miembros de la compañía.

Asamblea de accionistas: órgano supremo de una empresa que constituye un foro en el cual los propietarios abordan diversos temas para fijar posiciones con respecto a la empresa que poseen (Charam, 2006).

Consejo familiar: es el que surge de la asamblea familiar y que articula formalmente y de una manera organizada los deseos e intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio.

Consejo directivo: entidad jurídica a la que se le confieren derechos y responsabilidades únicas tales como:

1. Revisar la situación financiera de la empresa.
2. Deliberar sobre la estrategia de la empresa.
3. Velar por los intereses de los accionistas.
4. Fomentar y proteger la unidad y el compromiso a largo plazo de los propietarios.
5. Mitigar los posibles conflictos entre los accionistas.
6. Ser un crítico respetuoso de la administración.



7. Revisar el desempeño del director general y responsabilizarlo junto con los altos directivos del cumplimiento del rendimiento positivo de los accionistas.
8. Proporcionar al director general asesorías en temas claves para la empresa tales como: liquidaciones, desempeño de los ejecutivos clave, recursos humanos, oportunidades de crecimiento, riesgo administrativo, financiero, liquidez entre otros.
9. Aportar una visión externa de suma ayuda.
10. Brindar asesoría en la planificación y administración objetiva del proceso de sucesión y continuidad de la empresa.

Consejo de administración: en definición de Canals (2008) y Charam (2006) es un órgano de poder cuya misión fundamental consiste en supervisar la actuación de quien dirige la empresa. Puede ayudar, sin duda, en el proceso de sucesión, como órgano de gobierno, supervisa la dirección estratégica de la empresa y debe garantizar la información económica financiera y tutelar el desarrollo del equipo directivo (Le Van, 1999; Ronquillo, 2006). Debe estar formado, como mínimo, por los propietarios, por el futuro sucesor o sucesores y convenientemente, por un consejero externo.

Sin embargo, los órganos de gobierno no operan en la práctica por cinco razones fundamentales (Ortega, 2012): a) por desconocimiento de su gran utilidad, b) por su costo, que para algunos es innecesario, c) porque a los dueños y fundadores no les gusta que los controlen y que alguien les lleve la contraria, y d) porque los dueños piensan que pierden autoridad si consultan a alguien y comparten responsabilidades, e) porque el consejo puede implicar una importante inversión de tiempo.

Elaborando la estrategia

Las empresas lideradas por familias llevan a cabo la planificación estratégica de forma distinta, centrándose en tener una clara visión del futuro de su organización (Doderó, 2010).

De acuerdo a Randel (2003), la planeación estratégica se realiza de otra forma en las empresas controladas por familias, donde la dirección y el grupo familiar de accionistas deben dedicar su atención a pensar en el futuro. El grupo familiar de accionistas necesita establecer sus propias metas y definir la naturaleza de la relación que desea tener con la empresa. Si los miembros de la familia pretenden seguir conservando la empresa en la siguiente generación. La planificación de la familia y de la empresa ocurre simultáneamente, creando una nueva, más inspirada e idiosincrática de la empresa familiar.

La meta es seguirse renovando, sin que la ausencia de sus fundadores implique el declive del negocio. La preparación de la sucesión implica el compromiso de todos los familiares involucrados o las personas sentimentalmente apegadas al propietario y el que se presume asumirá la dirección, es trascendente que dicho sucesor tenga interés en la empresa, experiencia y conozca el entorno donde se desenvuelve.

Sin embargo, la sucesión podría representar la voz consejera que se necesita en esos casos. Como si de la consciencia empresarial se tratara, se recurre a ella cuando las dudas lucen más grandes que cualquier otra cosa.



Pese a que el tiempo no puede detenerse, si se puede invertir en algo de provecho. La sucesión es así, es un proceso que dura entre 10 y 15 años, el cual debe mantenerse bajo la lupa durante todo ese periodo porque estos años se toman para capacitar al sucesor, anticipar cambios en el mercado, la economía y también, debe tratarse el tema de la familia y lo que ellos sienten con respecto a los cambios propuestos.

Sistema documental de la empresa familiar

Cuando comienza a planearse una sucesión propiamente, se necesita conocer el negocio plenamente. De tal forma que sea más fácil revisar su estructura en cualquier momento y que esta esté siempre disponible y ordenada. Para ello, se implementa un sistema documental, el cual debe ser examinado constantemente por la familia para conocer las indicaciones que contiene o para corroborar la adecuada aplicación. Este sistema facilita la toma de decisiones pues una vez que la información es clara, es comprensible su ejecución.

También deben incluirse registros de los empleados, en los cuales aparezca su participación y desempeño, dichos registros son conocidos como el manual de desarrollo organizacional familiar. A pesar de ser documentos confidenciales en su contenido, los miembros de la familia han de tener conocimiento de su existencia para que se establezca en él que no se les obliga a laborar. Por otro lado, tiene que hacerse de su conocimiento que existen reglas a seguir. Estos puntos son contenidos en el código familiar, el cual ha sido acordado por todos para apegarse a él de común acuerdo. En caso que se requiera cambiar el contenido del código, todos deberán estar de acuerdo, o por lo menos la mayoría.

Las empresas familiares son en gran medida, especiales hasta el punto en el que cada uno de sus miembros es sumamente importante para las actividades. En conjunto enfrentan mejor los problemas y aprenden a lidiar con ellos como si fuesen un solo individuo. Conforme se van inmiscuyendo en los asuntos propios de la actividad que realizan, comienzan a ver a la empresa con otra contemplación; empiezan a tomarla en cuenta como uno más de ellos porque significa el pilar de la familia. Es el vínculo que los mantiene juntos.

No obstante, querer al negocio significa brindarle todo el esfuerzo que le sirva de impulso. Darle continuidad podría ser relativo a dejar una marca que en el futuro, se podrá ver desde retrospectiva. Mirar al pasado y pensar en lo mucho que costó sacarla adelante y tener el reconocimiento de que sin importar el esfuerzo, valió la pena. Se trata de un legado que deja el fundador después de su muerte o retiro.

Sucesión: la continuidad de la iniciativa empresarial y de la siguiente generación

Según Gallo (2011), toda organización tiene la posibilidad de enfrentarse a una sucesión, sin embargo no siempre se cuenta con los elementos para abordar el tema de manera eficiente y práctica.

En el ámbito de las PYMES familiares se habla de la sucesión en varios momentos: por muerte, incapacidad del fundador o de alguno de los miembros de la familia que tiene el liderazgo en la empresa, o por su retiro.



Para ello hay que recurrir irremediabilmente, por un lado, al derecho de sucesiones (Arce, 2006) lamentando constar la insuficiencia de las normas sucesorias con las que contamos en la actualidad después de la muerte y las forma de transmisión entre vivos.

La planificación de la sucesión debe realizarse cuanto antes, con prudencia, sin precipitaciones, pero cuanto antes, mejor como menciona García (2012).

Planificación de la sucesión

Algunos factores externos ponen de manifiesto que la planeación y la preparación es trascendental en el éxito y supervivencia de cualquier empresa (Gallo, 2011). Por ello, el destino de las organizaciones no debe quedar sujeto a condiciones adversas entre las que se encuentre el tema de la salud o el ciclo biológico de algún miembro.

En un plan de sucesión se deben abordar los siguientes elementos:

- *Identificar las competencias y clarificar los valores de su empresa para planificar y administrar un programa de sucesión.
- *Planificar con agilidad y rapidez el desarrollo necesario para las posiciones que son cruciales en su empresa. Considerar todos los niveles desde la alta gerencia hasta el personal de ventas, administración, técnico y producción.
- *Desarrollar y retener los mejores talentos. Construir y preservar el capital intelectual de la organización.
- *Evaluar las necesidades actuales y futuras de los recursos para preparar su plan de sucesión.

Al retirarse o morir el propietario o fundador, los bienes así como las deudas que tuvo pasan a ser de otra persona, a la que se le conoce como sucesor.

Cuando se comienza un plan de sucesión, entran en juego distintos factores en los que la familia tiene derecho a opinar pues ellos también son parte del negocio y en un futuro, dichos miembros podrían verse afectados por las decisiones que lleguen a tomarse. Sin embargo, quien tiene la última palabra es el gerente general (propietario). Ya que se trata de su patrimonio; de todo por lo que ha luchado gran parte de su vida.

La forma más común de hacer la sucesión es la herencia: un contrato en el cual se estipule a quien se le deja la empresa y por qué motivos. Claro está, que previamente se debió haber pasado por el proceso de validación de competencias, en el cual se evaluó la capacidad de los posibles sucesores y se determinó quién de ellos sería el mejor para asumir el puesto. Mientras el propietario siga con vida, el contrato puede cambiar hasta que él lo desee y entrar en vigor después de su muerte natural o civil, que es cuando no ha fallecido pero se retira del puesto por haber perdido su personalidad jurídica.

Al testar debe tomarse en cuenta que el sucesor debe ser una persona capaz, con eso se hace referencia a los requisitos legales que se piden para poder ejercer como dueño del negocio familiar. Con base en lo anterior, la tarea es indagar quienes son incapaces para otorgar testamento: conforme a las disposiciones específicas en materia sucesoria, hay dos incapacidades para testar:



- * Las personas que tengan menos de 16 años cumplidos.
- * Los que habitual o accidentalmente no disfrutan de su cabal juicio, excepto que se trate de una persona que en intervalo de lucidez, caso en el cual podrá hacer testamento con observaciones de las reglas especiales para tal caso (Aspron, 2008).

El plan de sucesión no solo corresponde a uno, sino al conjunto de personas que lo conforman y que al mismo tiempo se ven afectadas por lo que podría suceder con la empresa en un futuro. Este plan, sin importar su costo o su tiempo de preparación, es una herramienta que ofrece no solo prosperidad, sino también tranquilidad.

METODOLOGÍA

Tipo de estudio

La investigación realizada se basa en un enfoque cualitativo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), se centró el interés en comprender el fenómeno de la sucesión y su implementación a través del marco de referencia de las empresas familiares. Se asume una realidad dinámica desde una visión subjetiva (Bonilla, Hurtado y Jaramillo, 2009), aceptando los valores tanto del investigador, por su relación con el espacio que lo condiciona, como en la relación que se establece con objeto de estudio (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El tipo de investigación fue descriptivo permitiendo observar las variables objeto de estudio. Los estudios descriptivos (Bernal, 2010) buscan especificar las propiedades importantes de las personas, los grupos, las comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido al análisis, entonces dada la naturaleza que presentó el trabajo de investigación, estos estudios descriptivos también pueden ofrecer la posibilidad de predecir (Garza, 1998) aunque sean del modo rudimentario.

La determinación del tipo de estudio resulta muy importante, debido a que de él dependen las estrategias de la investigación. En la investigación descriptiva tiene por objeto exponer las características de los fenómenos (Bunge, 2007). Tiene carácter diagnóstico cuando se propone establecer relaciones causales entre ellos (Garza, 1998). Tiende a centrarse en la exploración de un limitado pero detallado número de ejemplos, y su meta es lograr profundidad y no amplitud (Niño, 2011).

Diseño del estudio

La investigación tomo el diseño narrativo analizando historias de vida. Por lo tanto, únicamente se observa el fenómeno tal y como se presenta en contexto natural, posteriormente se realizó la descripción y análisis. Los datos se obtuvieron de una autobiografía (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Sujetos de estudio

Para el estudio se consideró como fuente de información cinco casos de empresas familiares que oscilan de entre tres a cinco integrantes en línea ascendente y descendente y con 14



trabajadores laborando en ella en promedio; tienen en la localidad más de 15 años operando ininterrumpidamente, en diversos giros y cuyo volumen de ventas no fueron proporcionados; sin embargo, por la historia que poseen y su infraestructura son elegibles de investigar.

Instrumentos utilizados para la recolección de datos

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se seleccionó la entrevista estructurada; permitió contar con información de primera mano, de la relación al objetivo que fue recopilar información que pudiera proporcionar el entrevistado en relación a la estructura organizacional que posee la empresa familiar dirigida y la posibilidad de implementar el plan de sucesión, así como también fue necesario recurrir a un segundo instrumento, utilizando un cuestionario.

RESULTADOS

Los resultados encontrados sirvieron de sustento para dar respuesta a las interrogantes planteadas y a la comprobación de la hipótesis que orientaron a la indagación. Son producto de haber revisado exhaustivamente documentos y materiales culturales de las organizaciones investigadas. También se aplicó la observación como técnica investigativa para comprender a las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de sus posibles factores relativos al tema de la sucesión empresarial.

Esta investigación permitió distinguir las razones por las cuales fracasan los negocios pequeños cuyos dueños integran en él a sus parientes.

Las personas piensan que los problemas que se vayan presentando pueden resolverse sobre la marcha, pero los casos de éxito demuestran todo lo contrario. Llega un momento en que los problemas se transforman en algo mucho más complicado y comienzan a salirse de control. Por lo regular la falta de comunicación deja solo un par de caminos para poder intentar salirse por la tangente empero esos caminos también llevan al fracaso.

* El secreto de las empresas familiares está asentado en tener un gobierno corporativo (Espino, 2011), trabajar en equipo los integrantes familiares, tener un equipo directivo en la empresa familiar, órganos de gobierno que fomenten la unidad de la familia, así como un protocolo familiar (Doderó, 2010).

* No existe un modelo universal aplicable a la generalidad de empresas de este tipo.

* En todos los negocios el aspecto económico es un factor primordial, muchos de los emprendedores fincan sus esfuerzos en obtener beneficios económicos; sin embargo, estos no pueden llegar sin la debida conceptualización, basta entender, no por el hecho de abrir las puertas de un local llegarían los consumidores de forma inmediata, sin el trabajo previo así como el esfuerzo que conlleva.

* La poca transparencia numérica inhibe la capacitación de posibles socios, de creer y fijar claramente las líneas de acción inmediatas para potenciabilizar la empresa.

* Es de vital importancia realizar un inventario detallado de las prioridades propensas a sucesión, esto permitirá la debida asignación de valor y debido control.

* Los propietarios suelen tener aversión al riesgo y están más preocupados por proteger sus bienes que en conseguir nuevos.



- * Para coordinar las múltiples acciones, hace falta comprender la sucesión de forma sistemática (sistema familia- empresa-socios-empleados), esto ayuda a desviar la atención del conflicto personal y facilita el camino hacia una solución más constructiva que abre las posibilidades para la capacitación y el aprendizaje.
- * Todas las empresas deberán enfrentar grandes retos al encarar la sucesión como menciona Martínez (2010), el principal será el momento del cambio de estafeta.
- * Las empresas son propensas a fracasar por muchos aspectos (Castañeda, 1992), uno de los más importantes es la falta de interés de los directivos.

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Discusión

En el análisis de los datos obtenidos de las empresas investigadas, es probable que logren sobrevivir a la segunda generación, cosa habitual en las empresas familiares (Dodero, 2010), pero sin un futuro alentador a la tercera y demás generaciones (Sala, 2009).

Según Belausteguigoitia (2007), Dodero (2010), Sala (2009), para la implementación del plan de sucesión en la empresa familiar es necesario considerar un plan de acción a seguir.

Se debe realizar una serie de fases:

1. La sensibilización de los temas involucrados.
2. Definir las etapas a desarrollar.
3. Trazar el plan.
4. Realizar documentalmente el plan.
5. Fijar fechas de ejecución.
6. Evaluar candidatos al puesto.
7. Firmar convenios y contratos.
8. Evaluar los resultados.

Conclusión

Como menciona Valero (2012), es necesario tener un modelo de cambio para la familia empresaria, dividido en una serie de fases.

Dejar que el peso del patrimonio familiar recaiga sobre una sola persona, es una acción poco estratégica. Como se observó en la investigación las empresas en su totalidad solamente cuentan con una persona que realiza la toma de decisión y ejecución, paralizando la operabilidad de esta en su ausencia en algunos lapsos. Una de las características básicas de la familia es que en su núcleo se puedan resolver cuestiones a base de la confianza que se tienen unos a otros. Y así como se esperaría que estén juntos en los momentos ciertos, deberían estarlo en los inciertos, sin embargo en la práctica es más complejo.

Tomar decisiones como el equipo que debe ser, es una estrategia inteligente que además de dar impulso a las actividades empresariales, ofrece la oportunidad perfecta de discusión pacífica acerca de los aspectos que conciernen a los integrantes. Este tipo de trabajo es la



mejor forma de saber que hacer porque es imposible consultar sobre las posibles acciones que se deben llevar a cabo para solucionar sus dificultades, ya que toda empresa es única.

Al estar al pendiente de un bien común se logra que las relaciones entre los familiares sean estrechas y duraderas. La armonía es el arma más poderosa con la que un negocio de esta índole podría contar.

Combatir la incultura es otra de las metas por las cuales se tienen que esforzar un poco más. Informarse y profesionalizarse es el pretexto perfecto para no darse por vencidos, el hecho de querer aprender a resolver lo que se presente da la pauta para que sea sencillo progresar, actualizarse y perpetuarse al paso de los años.

Consideramos que como el cuerpo humano, una organización tiene partes que son vitales. Obviamente, la familia es una de ellas; otra podría ser la participación de agentes externos, los cuales proporcionan el equivalente al oxígeno. Dichos agentes deberían verse como una fuente de ayuda en caso de necesitarlo; un punto de apoyo cuando se requiera pues ellos ofrecen su dedicación e interés en pro de la empresa, y no como un motivo de desconfianza o temor. Las funciones que realizan son un impulso, no un impedimento.

Como coincidieron todos los entrevistados, ciertamente los procesos sucesorios son sumamente onerosos, el contratar a una persona en staff y este algunos años en este puesto, representa una carga económica considerable, consigo las prestaciones que conlleva, esta particularidad consideraron como la principal limitante en llevar a cabo el proceso sucesorio en la organización.

También reconocer que los asesores o expertos en planes de sucesión son profesionales que garantizaran la perpetuidad de la empresa en generaciones, pero estos costos también representará una obligatoriedad constante que no se deberá de suprimir hasta lograr su cometido, consideraciones neurálgicas en las empresas.

Recomendaciones

De acuerdo a Ward (2004), es recomendable la utilización de reuniones familiares o consejos, para ir institucionalizando la familia en la empresa.

Es necesario reconocer que la familia se involucre en muchos aspectos medulares de la organización sin perder de vista el rol que interpretan en la misma, como mencionan Whiteside, Aronoff y Ward (2001), debe de considerarse la intervención de un profesional para poder acompañar asesorar y apoyar en la resolución de conflictos y problemas de índole familiar. Sugiere la intervención de un psicólogo, terapeuta o consejo familiar para apoyar y resolver conflictos en plenas relaciones laborales.

Según Belausteguigoitia (2007) se deberían realizar cambios importantes en el modelo de gestión actual de las empresas. Hay consideraciones interesantes con respecto a ejecutar un armonioso cambio generacional, pero falta consolidar acciones.



El plan de sucesión es la forma más justa y honesta de honrar el trabajo de años, así como de salvaguardar el patrimonio que se tiene en común. Pese a que es un proceso largo, los beneficios que se desprender después de realizarlo son evidentes. Hablamos de la trascendencia de conocimientos para conseguir permanencia y la seguridad de que sin importar que el tiempo discurra, el negocio continuará sólido. La sucesión tiene un proceso que se resume en las siguientes fases recomendadas:

Figura 1. Etapas de la sucesión empresarial.

Sensibilización	Informar a los integrantes de la familia sobre la sucesión, sus aspectos y sus beneficios.
Conceptualización	Se dará a conocer cuáles son las características que deben tener el nuevo líder, así como los compromisos y retos a los que podría enfrentarse.
Formalización	Una vez decidido quien será el nuevo propietario, se plasmará en un documento ante notario para garantizar que el patrimonio queda protegido en caso de que el fundador llegue a fallecer o retirarse.
Ejecución	Cuando llegue el momento de que el plan rector se lleve a cabo, los demás miembros de la familia deberán reunirse eventualmente para corroborar que todo se realiza al pie de la letra.
Evaluación	Deberá ser de conocimiento general que es lo que sucede después de ser ejecutado para que no se preste a malas interpretaciones y se tenga la certeza de que se podrá seguir laborando, así mismo se puede modificar sobre la marcha.

Se recomienda que las empresas familiares contacten expertos en el tema de la sucesión, para que estos los asesoren sobre las distintas acciones que deberán hacerse para satisfacer la necesidad de proseguir con lo que se comenzó hace muchos años. Aunque también será necesario que tomen consciencia, informándose sobre el tema desde una etapa temprana en su vida laboral.

El simple hecho de esperar a que el miembro fundador o dueño fallezca o se enferme para pensar en hacer algo, significaría que es demasiado tarde para plantearlo. Cuidar el patrimonio de la familia es obligación de todos los involucrados, así que se deben plantear las posibilidades desde la etapa temprana de la empresa.

La sucesión empresarial es obligatoria, fortalece los cimientos que se construyeron para soportar las dificultades en el mercado laboral, la demanda y la competencia. Es una manera de transformar a la materia volviéndola más fuerte y sin duda alguna, mucho más sabia.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arce, J. (2006). *De las sucesiones*. México: Porrúa.
- Aspron, J. (2008). *Sucesiones*. México: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2007). *Empresas familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Prentice Hall.
- Bonilla Castro, E., Hurtado Prieto, J. y Jaramillo Herrera, C. (2009). *La investigación. Aproximaciones a la construcción del conocimiento científico*. México: Alfaomega.
- Bunge, M. (2007). *La investigación científica*. México: Siglo XXI.
- Canals, J. (2008). *En busca del equilibrio: consejos de administración en el gobierno de la empresa*. España: Pearson.
- Castañeda, Luis. (1992). *Cómo destruir una empresa en 12 meses... o antes*. México: Poder.
- Charam, R. (2006). *El consejo de administración como ventaja competitiva*. España: Deusto.
- Dodero, S. (2010). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Argentina: El ateneo.
- Espino García, G. (2011). *Introducción al gobierno corporativo*. México: PACJ.
- Gallo, M.A. (2011). *El futuro de la empresa familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. España: Profit.
- García, J. (2012). *El testamento*. Estados Unidos: Trillas.
- Garza Mercado, A. (1998). *Manual de técnicas de investigación para estudiantes de ciencias sociales*. México: El Colegio de México.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. Perú: McGraw-Hill.
- Le Van, G. (1999). *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*. España: Deusto.
- Martínez, J. (2010). *Empresas familiares: Reto al destino*. Argentina: Granica.
- Niño Rojas, V. (2011). *Metodología de la Investigación. Diseño y ejecución*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Ortega, Y. (2012). Institucionalización de la empresa familiar, una opción para la continuidad del negocio. *Contaduría Pública*, (477), 32-35.



Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.

Randel, C. (2003). *La planificación estratégica de la familia empresaria: como planificar para unir*. España: Deusto.

Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. México: Panorama.

Sala, A. (2009). *Secretos de familia. Las guerras del poder*. España: Robinbook.

Valero, A. (2012). *Dirección estratégica de la empresa familiar. Claves para lograr: La armonía familiar y la sustentabilidad de la empresa*. México: Panorama.

Ward, J. (2004). *Como crear un consejo de administración en empresas familiares*. España: Deusto.

Whiteside, M.F., Aronoff, C.E., y Ward, J.L. (2001). *Vínculos laborales en la empresa familiar*. México: McGraw-Hill.

