



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

CUADERNO NÚMERO 3

EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO: ASPECTOS SUCESORIOS

SALO GRABINSKY

**CIUDAD UNIVERSITARIA
México 2016**

**EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO:
ASPECTOS SUCESORIOS**



DIRECTORIO

Dr. Enrique Luis Graue Wiechers
Rector

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas
Secretario general

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Secretario administrativo

Dr. César Iván Astudillo Reyes
**Secretario de Servicios
a la Comunidad**

Lic. Renato Dávalos López
**Director general
de Comunicación Social**

**Seminario Universitario
de Gobernabilidad
y Fiscalización**

Dr. Alfredo Adam Adam
Coordinador

Dr. Jorge Barajas Palomo
Secretario técnico

Comité Ejecutivo:

Dr. Juan Alberto Adam Siade
**Director de la Facultad
de Contaduría y Administración**

Dr. Alberto Ken Oyama Nakagawa
**Secretario de Desarrollo
Institucional**

Dra. Mónica González Contró
Abogada general

Mtro. Pablo Reyes Pruneda
Contralor de la UNAM

Comité Consultivo:

Dr. Rolando Cordera Campos

C.P. y Econ. José Ernesto
Costemalle Botello

Dr. Sergio García Ramírez

Mtro. Roberto Figueroa Martínez

Lic. Ma. de los Ángeles
Moreno Uriegas

Lic. Roberto Salcedo Aquino

Lic. Jesús Hernández Torres

Dr. David Vega Vera



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN



CUADERNOS DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN

EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO: ASPECTOS SUCESORIOS

SALO GRABINSKY

CIUDAD UNIVERSITARIA

México

2016

Índice

Presentación	9
El proceso de la sucesión en las empresas familiares	15
La investigación sobre empresas familiares en México	19
Acerca de los emprendedores	21
La empresa familiar	29
¿Por qué estudiar a las empresas familiares?	31
La empresa familiar: acciones de supervivencia	41
La sucesión en las empresas familiares	43
Semblanza del autor	51

Presentación

Las empresas familiares constituyen en todos los países del hemisferio occidental un componente básico de progreso económico y social, dando así lugar a estudios, apoyos diversos y promoción e impulso por parte de gobiernos, instituciones académicas y organizaciones gremiales del sector privado.

La generalización anterior obliga a señalar algunas excepciones, una de las cuales, lamentablemente, se refiere a México, ya que entre nosotros no parece ser suficientemente apreciado hasta la fecha el importante caudal de oportunidades que la empresa familiar ofrece para vigorizar el mercado interno, tan

necesario para dar salida a nuestras actuales e insatisfechas demandas sociales de un crecimiento económico justo y suficiente.

Desde los enfoques conceptuales de la gobernabilidad y de la fiscalización que inspiran los trabajos de investigación y difusión de este seminario universitario permanente, resulta imperativo reconocer, por una parte, que una vía encaminada al “arte de gobernar” con un mejor equilibrio entre la acción gubernamental y la participación de los demás sectores ciudadanos requiere identificar áreas y oportunidades que, como las empresas familiares pequeñas y medianas —y también las de mayor magnitud, pero igualmente conformadas bajo el modelo familiar—, disponen de una importante capacidad para impulsar los mercados domésticos; por otra parte, y advertidos de que uno de los signos de debilidad funcional de las empresas familiares es la falta de operación de sus órganos de conducción, tales como el Consejo de Administración y otros medios relacionados con una adecuada y eficiente estructura corporativa, conside-

ramos que deben promoverse más profundamente el conocimiento y la aplicación del control administrativo orientado al cumplimiento de objetivos, que el proceso de fiscalización y auditoría ayuda a valorar y a incrementar.

Los lectores del Cuaderno N° 3 de esta serie, con el título *Empresas familiares en México: aspectos sucesorios*, encontrarán sin duda interesantes las exposiciones del ingeniero y maestro Salo Grabinsky, reconocido intelectual y práctico emprendedor del concepto de la empresa familiar en nuestro país y también en otras comunidades nacionales e internacionales, precisamente enfocadas a dar respuesta a las cuestiones que hemos planteado en los primeros párrafos de esta presentación.

El texto que ofrecemos en esta versión impresa, desde luego accesible también en nuestros medios electrónicos, ha sido formado con base en la conferencia que el Mtro. Grabinsky dictó el 15 de octubre de 2015 en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, sede del Seminario, y en la cual expuso

y respondió con profusión de imágenes y experiencias personales, ricas en vocablos y tradiciones, temas esenciales relativos a la personalidad y características del emprendedor de la empresa familiar, sus principales deberes y acciones para lograr la continuidad exitosa de la empresa y así proyectarla al futuro de manera útil y lucrativa, no sólo para la familia sino también para el medio social en que se desenvuelve. Es oportuno destacar que una de las principales advertencias expuestas en la disertación fue la relativa a la insuficiente actividad de investigación sobre la empresa familiar en nuestras instituciones de educación superior, así como también a la exigua actividad promocional por parte de organismos especializados, como son los Institutos de Empresa Familiar, que en otros países existen en una cantidad considerable, mientras que en el nuestro no se han desarrollado pese al creciente número de sociedades y compañías propiedad de dos o más familiares o grupos de familia.

A este respecto el autor plantea la conveniencia de alentar a los alumnos de maestría y doctorado de

nuestras universidades a elegir este importante tema en sus trabajos de investigación y de preparación de su tesis, exhortación que el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización hace igualmente suya.

ALFREDO ADAM ADAM
Coordinador del Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización

El proceso de la sucesión en las empresas familiares

REMINISCENCIAS¹

Me siento muy emocionado de estar aquí de regreso; ésta es mi casa, la UNAM. Inicialmente fue la Facultad de Química, en la que volvería a estudiar esa fascinante disciplina profesional que es la Ingeniería Química;

¹ El texto de este Cuaderno se basa en la conferencia que su autor, el Ing. Salo Grabinsky, dictó en la Facultad de Contaduría y Administración el 15 de octubre de 2015. Antes de entrar en materia, nuestro conferenciante formuló varias evocaciones y nos pidió que se incluyeran en nuestra publicación.

pero mi casa adoptiva, la casa de mis grandes satisfacciones, ha sido siempre esta Facultad de Contaduría y Administración.

Hace más de diez años me pidieron que propusiera una idea para la cátedra de finanzas, y entonces escribí mi primer libro que se llamó Sistemas Financieros, el cual pretendía ser un apoyo para los estudiantes que se iniciaban en el tema. No era propiamente un libro de texto, pero se imprimieron cinco mil ejemplares que los jóvenes recibieron encantados; fuimos tres sus autores. Estoy hablándoles de la década de los setenta del siglo pasado

Por ese entonces me llamaron de Excélsior -el diario en el que hasta la fecha escribo-, y por instrucciones del Dr. Alfredo Adam Adam, cuando fue director de esta Facultad, me pidieron que dictara conferencias y cursos y que empezara a escribir; y fue así que publiqué mi primer libro que se llamó El perfil del pequeño empresario y de él se derivó el intitulado El emprendedor, que considero sigue siendo vigente. Muy importante para mí era su distribución,

así que les dije a los encargados de publicaciones de la Facultad: “Señores, yo les regalo el libro con todo gusto, pero ustedes harán la labor de venderlo en donde se pueda”; y se vendió todo. Creo que yo conservo uno o dos ejemplares, y ahora me resulta muy grato saber que los ingresos de esa venta fueron para la UNAM. Así empezó este romance que realmente he vivido con la Facultad de Contaduría y Administración, con su gente, como el Maestro Adrián Méndez Salvatorio, mi amigo aquí presente, que fue uno de los grandes promotores del Programa Emprendedor.

Es muy agradable recordar todo esto y ahora debo comentar que, desde entonces, hace ya cerca de treinta años, soy asesor y trabajo para apoyar a emprendedores, precisamente para eso escribí el libro Emprendedores y por eso sigo trabajando en Excelsior y ahora también a través de las redes sociales. Mi intención es promover que se establezcan negocios en este país. Empresas pequeñas y micros que las veremos abrirse paso y crece: ésta es mi más grande pasión.

A aquellos de ustedes que están estudiando en nuestros programas de maestría y doctorado les recomiendo este importante tema para sus tesis e investigaciones. A mí me ha correspondido revisar más de cuarenta tesis sobre empresas familiares en todo el mundo, y realmente me sentiría muy satisfecho y orgulloso si con esta exposición pudiera estimularlos a investigar y a aplicarse en ejercicios teórico-prácticos sobre empresas familiares, pues se trata de un tema indispensable para la comprensión de nuestra economía y de muchas estructuras sociales.

La investigación sobre empresas familiares en México

Los problemas que enfrentan las empresas familiares constituyen un reto tanto para las mismas empresas como para investigación que sobre ellas se realiza, pues no obstante la numerosa literatura que circula al respecto, muchos de sus temas permanecen vírgenes y hasta parecen olvidados por muchas de nuestras universidades, pese a que más de noventa por ciento de las empresas mexicanas son pequeñas y medianas.

Esta situación contrasta, por ejemplo, con la de España, que hace 27 años contaba con solamente

un investigador y actualmente existen institutos de empresa familiar en todas sus comunidades autónomas a través de las Asociaciones Territoriales de Empresa Familiar, así denominadas, y que gozan de gran reconocimiento.

Acerca de los emprendedores

¿Qué es un emprendedor? Un emprendedor es alguien que toma riesgos a partir de un proyecto lucrativo que supone poner en práctica determinadas estructuras que garanticen su desarrollo.

En la actividad de un emprendedor es indispensable tomar riesgos, pues de no ser así su suerte dependerá de decisiones que se tomen fuera de su esfera de influencia, aunque hay que advertir que no se trata del riesgo por el riesgo, del riesgo sustentado en factores del azar, como en el juego, sino que de solidez al proyecto.

Además, debe existir un equilibrio entre los riesgos y la estructura; la persona que sólo se aboca a

cuestiones estructurales, al andamiaje de la empresa, terminará por ser muy burocrática, rígida e inflexible, lo cual atenta contra la naturaleza del emprendedor, pues los emprendedores no pueden ser rígidos, ya que están a expensas del entorno interno y externo. Este equilibrio es muy necesario, pues aquellos que no toman riesgos se paralizan ante situaciones complejas, de manera que dejarán escapar oportunidades que seguramente serán aprovechadas por su competencia. En el mismo problema caen quienes dan una importancia desmedida a los aspectos teóricos y se atienen exclusivamente a lo dispuesto en la estructura abstracta. El emprendedor exitoso tiene una actitud más práctica, con los pies en la tierra, pero no hundidos en ella.

Antes de abordar nuestro tema en contexto, presentaré de manera sintética las características individuales de los emprendedores y los tipos de emprendedores que más frecuentes.

Características de los emprendedores

- *Inconformes*. No están de acuerdo con lo que perciben en su entorno y para resolver sus inconformidades de manera constructiva, recurren a una iniciativa propia.
- *Obstinados*. Un emprendedor es obstinado pues persiste tenazmente hasta que logra superar los problemas o alcanzar sus objetivos.
- *Intuitivo*. Detecta oportunidades y lo siente (*good-feeling*) busca las oportunidades y las aprovecha.
- *Optimista-realista*. Mantiene una actitud positiva y propone soluciones aunque se encuentre en un ambiente adverso o conflictivo.

Tipos de emprendedor

- *Tradicionales.* Se desarrollaron entre los años cincuenta y principios de los ochenta del siglo pasado, vivieron el *boom* de las posguerras, había educación pública de alta calidad (que, entre paréntesis, México aún tiene). No había crisis, la economía era mejor, un padre podía por lo general mantener una familia sin problemas. El emprendedor contaba con su propia información (muchas veces de carácter confidencial); era autoritario, cerrado, centralizado y patriarcal. Su actividad era propia del sexo masculino, difícil encontrar a una mujer

en esas lides. Estos emprendedores crearon el México moderno.

El país y el mundo comenzaron a complicarse a partir de las crisis de mediados de los ochenta y muchos de los emprendedores de la vieja escuela no pudieron sortear los problemas que planteaban las nuevas circunstancias. La mayoría enfrentó dificultades que impidieron su desarrollo y no pocos tuvieron que cerrar sus negocios. Las nuevas relaciones sociales requerían de un emprendedor distinto: un emprendedor con visión global.

- *Emprendedor con visión global.* El nuevo emprendedor tiene *net-working*, pide asesorías, busca información completa, está abierto a los cambios, es profesional y, lo más importante, es líder, no patrón. Como buen líder tiene poder de convencimiento: transmite tanto la pertinencia de sus ideas como la fuerza de su actitud. Estas características y preparación han acabado también con el carácter sexista que tenía esta actividad, cada vez son más las mujeres que se suman exitosamente a esta aventura empresarial.

La empresa familiar

Empresa familiar es aquella que está constituida por dos o más familiares o familias que fungen como sus propietarios y la opera tomando decisiones de todo tipo: legales, operativas, directivas y estratégicas.

Quienes constituyen una empresa familiar tratan de convertirla en un bien que puedan recibir y desarrollar las generaciones subsecuentes. La empresa familiar busca continuidad y es mediante la planeación de su proceso sucesorio como podrá cumplirse el sueño de los emprendedores iniciales.

Los actores que intervienen en estos contratos pueden mantener relaciones muy cercanas (como la

familia nuclear o familiares consanguíneos), o relativamente distantes como aquellos relacionados por lazos contractuales o políticos.

¿Por qué estudiar a las empresas familiares?

Existen tres razones de mucho peso para ocuparnos de este tipo de empresas, y sobre todo para que gracias a la difusión de estos estudios sean más las empresas de este tipo que consiguen permanecer y crecer.

Por ahora los números no dicen: de cada 100 empresas familiares que se crean, sólo 30 llegan a la segunda generación, y de esas 30 sólo 10 pasan a la tercera o cuarta generación.

En el ámbito nacional esto supone un serio problema ya que el país necesita empleos formales y

mejor remunerados; y en el campo empresarial supone un problema de comunicación entre el emprendedor que comenzó un negocio y sus sucesores que muchas veces no se han identificado con el proyecto, y por lo mismo lo desatienden con el consecuente declive de la empresa, lo que la hace menos atractiva aún y, en ese círculo vicioso, termina por desaparecer.

De la mano de este problema observamos que un altísimo porcentaje de estas empresas no llega ni a la tercera generación, y sucede así, no porque los productos y servicios sean de mala calidad, es, en la mayoría de los casos, por la falta de visión del emprendedor, que centraliza su administración sin delegar responsabilidades a sus hijos de manera que vayan preparándose para el momento en que tengan que entrar al relevo en la dirección del negocio. Así, otra falla de previsión y comunicación puede dejar a la empresa en una situación caótica en la que en muy poco tiempo se perderá todo lo que se había conseguido en muchos años. Por ello es conveniente iniciar a los hijos, sobrinos, etc. tanto en las actividades propias del negocio (pres-

tación de algún servicios, producción de determinado bien, relaciones sociales y la administración correspondiente) como en el sentimiento de pertenencia (ponerse la camiseta, diríamos comúnmente).

A este panorama nada halagador habría que añadirle el conflicto que suele presentarse cuando los hijos que heredan el negocio no tienen un proyecto común o no participaban de igual manera en la empresa, de suerte que las rencillas se presentan con más frecuencia que los acuerdos, hasta que, en el mejor de los casos, deciden vender la empresa.

Hasta ahora nos hemos concentrado en el análisis de los problemas al interior de la empresa, y no estaría de más considerar las condiciones económicas que enmarcan su desenvolvimiento. En efecto, las crisis económicas (desajustes cambiarios, falta o encarecimiento del crédito, concentración de la demanda, etc.) propician tormentas, pero regularmente se sale a flote, en cambio la administración centralizada, las actitudes egoístas o autoritarias, la deficiente capacitación, la falta de una mirada previsoras y los enredos

de los sucesores, son factores cruciales en la desaparición de las empresas familiares.

Si bien encontramos emprendedores en todas las actividades humanas, aquí nos vamos a ocupar exclusivamente de los emprendedores que crean empresas, que elaboran proyectos y asumen riesgos. La empresa efectivamente corre riesgos, por eso tiene que ser conformada de manera que su estructura pueda enfrentar con éxito las adversidades. Estructura y riesgo deben establecer una relación dinámica y armónica para no caer en el burocratismo pero tampoco en actitudes temerarias. Los emprendedores constituyen el 10% de los trabajadores, el otro 90% ha elegido actividades laborales en las que el riesgo y las decisiones arriesgadas no están en su quehacer. Como habíamos dicho, el emprendedor es una persona inconforme, que está en desacuerdo con estado de las cosas y busca de qué manera puede mejorar las condiciones de vida de su familia, o simplemente trabajar para alguien

que respete totalmente (quién mejor que uno mismo). Hay otros que teniendo todo a favor económicamente, se convierten en emprendedores respondiendo a un reto personal de confrontar su valía y trascendencia. También habíamos comentado del carácter obstinado del emprendedor, en efecto sin esta cualidad, sin esta terquedad es prácticamente imposible salir adelante pues las trabas son el pan nuestro de cada día en la constitución y desarrollo de la empresa. Otro atributo indispensable para la obtención de logros es la intuición. A mí en lo personal me gusta mucho la palabra en inglés que la designa *got feeling*, que quiere decir un sentimiento en la tripa, y es que en efecto, cuando se percibe una oportunidad se sienten cosquillitas en el estómago y hay que actuar de inmediato porque las oportunidades en segunda instancia pueden convertirse en decisiones desafortunadas. En mi libro *El emprendedor* hablo de un gran emprendedor muy conocido, estudió hasta segundo grado de primaria, se llamaba Don Polo, fundador de Tortas Don Polo ¿Quién no las conoce? están en Félix Cuevas y

Coyoacán, ese señor empezó a hacer una torta distinta a las demás porque alrededor de él sólo había licuados, hasta la fecha se siguen vendiendo, ya se murió el señor, pero los que manejan el puesto vende 6000 o 7000 tortas diarias, así que no está mal para un señor que estudió segundo de primaria. Todo gracias a esa intuición de ofrecer algo nuevo y mantener su originalidad.

Optimista-realista, la otra cualidad que destacábamos en el emprendedor exitoso. El optimista no niega los problemas, apuesta a que se pueden resolver, por ejemplo, México es un país maravilloso, pero tiene problemas, el mundo tienen problemas, desde nuestros muertos hasta los muertos del Estado islámico en el medio oriente, los conflictos económicos y migratorios, etc., el mundo está turbulento, pero tenemos que ser optimistas, optimistas pero realistas, entender que a pesar de todo en nuestro microcosmos somos gente que podemos hacer algo, en nuestra familia, en nuestro pequeño negocio, o gran negocio, podemos hacer que eso funcione y que funcione bien.

Tras analizar las cualidades del buen emprendedor veamos ahora qué tipo de emprendedores tenemos. En términos generales podríamos dividirlos en dos grupos: los tradicionales, son aquellos que impulsaron sus negocios entre los años cincuenta y ochenta del siglo pasado ¿Qué sucedió con ellos? Vivieron la época de jauja de la economía mexicana; vivieron el boom de la posguerra; eran jóvenes con mucho empuje que vivían un ambiente reformado por la expansión de la educación en todos sus niveles, en vez de que hubieran treinta mil o cuarenta mil alumnos (cifra correspondiente a finales de los años treinta) ya se contaban decenas de cientos de miles. A las escuelas de la UNAM, del Politécnico y de la SEP, se sumaron, entre otras, el Tec de Monterrey y la Ibero, las universidades estatales y la Universidad Metropolitana. La profesionalización se iba gestando en todos los campos.

En esos años, de los cincuenta a los ochenta, el dólar estaba a \$12.50 (ahora está rondando los \$17.00, pero habría que agregarle tres ceros, así que estaría-

mos hablando de \$17 000 pesos). En ese período se vivió una economía de tipo proteccionista, cerrada al servicio de una política autoritaria que tuvo en el PRI su mejor expresión. El común de los emprendedores en esta etapa concentraba todas las actividades, no delegaba responsabilidad alguna; era el hombre orquesta, cerrado, patriarcal, autosuficiente; sólo se preocupaba de mantener su utilidad. El dinero alcanzaba para que un padre mantuviera a su familia, circunstancia que, en parte, explica la poca participación de las mujeres en la vida económica, ya que se ocupaban de las labores del hogar y las familias eran más grandes. ¡Qué tiempos aquellos! También es cierto que predominaba una cultura machista y que los movimientos feministas estaban en ciernes. ¿Qué pasó con los emprendedores? La mejor de esta gente creó el México moderno, esta gente creó los negocios, esta gente, que ahora ronda los 80 o 90 años, como el señor panadero llamado Lorenzo Servidje, fueron abriendo las estructuras del sistema. Servidje, por ejemplo, creó un pequeño negocio de panadería llamado Bim-

bo, chiquito, y así muchas otras personas. ¿Qué sucedió?, ¿qué pasó a partir los ochenta? Que el país y el mundo comenzaron a complicarse y a complicarse de manera severa, entonces ese emprendedor tradicional tuvo que hacer frente a crisis sucesivas que pusieron de cabeza las variables económicas. Ahora, para ser emprendedor es necesario someterse a un proceso de profesionalización sin el cual difícilmente se podrá salir adelante. El país iniciaba, en los ochenta, un proceso de apertura que cambió las reglas del juego, proceso que se ha intensificado en el tercer milenio.

Así, pasamos del emprendedor tradicional al emprendedor o emprendedora con visión global, que puede vender y comprar en todo el mundo. Se compete en un mercado abierto y se establecen alianzas comerciales, para esto es necesario estar al día en el manejo de las redes y contar con asesorías tanto informáticas como empresariales. La figura del emprendedor como patrón va pasando a la historia. Hoy, los que sacan adelante sus negocios tiene el perfil de líderes, líderes que parten de un auténtico convencimien-

to de sus proyectos, actitud que pueden infundir en sus colaboradores. Estas relaciones del emprendedor con su medio y con su grupo lo mantienen en disposición de valorar la información y estar siempre abierto a las novedades. Una vez planteadas las características generales y las condiciones particulares de los emprendedores, pasemos a revisar lo que es la empresa familiar.

La empresa familiar: acciones de supervivencia

Habíamos definido la empresa familiar como aquella donde dos o más familiares o familias son propietarios de una empresa y la operan tomando decisiones de todo tipo, operativas, directivas, estratégicas. Muchas de estas decisiones lo que buscan es la continuidad de esa empresa a través de las siguientes generaciones, se considera como prioritario la continuidad. Una empresa familiar que no piensa en una sucesión o en una continuidad a través de las generaciones, ¿qué se imagina de su propio futuro?, ¿está fatalmente ligada a su fundador o fundadores?

La idea principal al poner un negocio de estructura familiar es continuarlo y hacerlo crecer, crecer de manera que los hijos, nietos y bisnietos encuentren en él una posibilidad abierta para continuar el proyecto o el sueño del emprendedor o emprendedora que empezó con el negocio.

¿Quiénes son los que intervienen en una empresa familiar? En primer lugar la familia nuclear: padre, madre e hijos. Luego vienen otros familiares consanguíneos: tíos, primos, sobrinos, abuelos. Siguen los parientes por contrato o parientes políticos: cuñados, yernos, nueras, suegros, etcétera.

La sucesión en las empresas familiares

El rodeo que hemos dado para plantar nuevamente el objetivo de nuestro análisis no ha sido gratuito. Quienes hayan llegado hasta aquí seguramente pueden ya aventurar varias hipótesis sobre el tema que nos ocupa. Centremos ahora nuestra atención en quien, en su momento, será el actor principal: el sucesor. Su papel no es nada sencillo, y para salir airoso de los problemas que, sin duda, enfrentará debe tener o adquirir seis atributos o características:

- 1.- Llevar una buena relación con el fundador o dueño.

- 2.- Tener relaciones cordiales con los familiares que fungirán como socios.
- 3.- Estatus de respeto del sucesor dentro del grupo familiar.
- 4.- Capacidad y competencia en las habilidades que requiere el negocio.
- 5.- Experiencia y en los asuntos del negocio o relacionados con él.
- 6.- Liderazgo en la manera de manejarlo.

La buena relación entre el fundador o el dueño y su sucesor suele facilitar de manera importante la transición. Lo ideal es que exista entre ellos empatía, una comunicación abierta y que compartan valores y metas. Del resto de la familia, en su calidad de socios, debe recibir un trato cordial y ganarse su respeto y confianza, sin lo cual es imposible manejar la empresa.

Ocasionalmente no encontramos un sucesor entre los descendientes directos del fundador, en ese caso, y en función de la continuidad de la empresa, hay

que buscarlo en el grupo familiar próximo, asegurándose de que esté bien capacitado. Si tampoco en este grupo encontramos al sucesor habrá que contratar a alguien, que no tenga lazos familiares con el emprendedor original, pero que nos garantice los resultados planeados.

Además de las cualidades enlistadas, no están de más aquellas que nos favorecen en cualquier actividad; como la creatividad, la inteligencia, la independencia o la confianza en uno mismo. Factores como la educación y la cultura siempre rinden a favor, pero de nada, o de muy poco, nos serviría todo esto si no hubiera un compromiso con la empresa o con el negocio de que se trate. Estas aventuras requieren de alguien que las crea y que infunda en sus colaboradores y empleados la certeza de sus miras.

Por lo que toca a los fundadores del sueño, a los patriarcas o matriarcas que fueron abriendo e inventando el camino, hay que analizar su comportamiento conforme pasan los años una vez establecidos con un negocio exitoso o relativamente exitoso. Los años

no pasan en balde, ni para el emprendedor ni para el negocio. Este problema se expresa en una ambigua relación de dependencia entre el fundador y la empresa: “sin mí el negocio no vale”; “sin el negocio yo no valgo nada”. Esta situación va acompañada de la incertidumbre de “qué va a pasar cuando yo me vaya” (que va de la mano de otros temores más incapacitantes como el temor a la invalidez o la muerte). Todos estos ingredientes llevan a una situación de parálisis en el negocio. El veterano no quiere perder el control, pero las circunstancias empiezan a rebasarlo y las actualizaciones ya no están a su alcance, en cambio, la generación que viene está ya en esa frecuencia, y de no encontrar la oportunidad en el negocio familiar la buscará por fuera, o irá perdiendo el interés y tomando una actitud acomodaticia en función del ingreso pero ya sin la vitalidad a la que le cerraron la puerta. Aquí debemos reflexionar sobre la condición de estos emprendedores fundadores para crear una cultura del retiro y de la sucesión que permita esa transición de manera más armónica y provechosa. Tenemos

que plantearnos como política natural de la empresa un plan de retiro que vaya iniciando a los veteranos en el disfrute, sin temores, del tiempo libre y de la delegación de funciones transmitiendo su experiencia, pero abriendo la puerta a las nuevas tecnologías que la generación del relevo maneja cotidianamente.

Otro problema muy común y que suele abrir viejas heridas y provocar otras nuevas es la elección del sucesor cuando se encuentran varios hermanos en la misma situación de merecimiento y no se han planeado las cosas. ¿Elegir yo entre mis hijos? Efectivamente, la solución no es fácil y va más allá de lo estrictamente empresarial. Ocasionalmente el fundador, -y mejor aún si lo hace de acuerdo con los hijos- puede recurrir al Consejo de administración (si la empresa lo tiene), o a una consultoría externa para que estudie el caso y de su opinión. Otra solución que yo he planteado en mi libro *De la empresa familiar a familias de empresarios*, es aprovechar la situación crítica para crear grupos empresariales pequeños de manera que todos sean nuevos emprendedores y que

estos nuevos negocios estén articulados en una controladora (holding).

Anteriormente habíamos hablado de los problemas que suponía la sucesión en los fundadores, y propusimos poner en práctica una cultura del retiro ligada al disfrute del tiempo libre, pero muchas veces es necesario acompañar esta iniciativa de una política de ahorro que permita crear un patrimonio externo y así, efectivamente, disfrutar del tiempo libre. Cuántos empresarios no viven atados a su negocio: “es mi única fuente de ingresos”, “es mi único patrimonio”, “no puedo retirarme porque me quedaría prácticamente sin ingresos”. Así, atados a su negocio firman su sentencia de muerte; el negocio difícilmente les sobrevivirá.

A continuación voy a darles una serie de recomendaciones relacionadas con el trato al personal particularmente en negocios en que trabajan familiares y empleados sin parentesco alguno con el dueño o los dueños. En primer lugar hay que tener reglas muy claras y cumplirlas cabalmente. Por ejemplo, en

el rubro del dinero, de los sueldos de los trabajadores, hay que transparentar cómo se fijan, yo propongo:

Los miembros de la familia empleados en el negocio serán pagados de acuerdo a los estándares de nuestra industria y en nuestra comunidad o región, conforme a los reportes proporcionados por nuestra cámara o asociación para un puesto específico en empresas en su tamaño. Para retener a nuestra gente ejecutiva, sea familiar o no, les pagaremos el rango superior de estos estándares para nuestra industria.

Los incentivos individuales serán determinados de acuerdo a objetivos medibles en el trabajo de esa persona, fijados en forma anual y evaluados por el directivo apropiado para tal efecto.

Si un ejecutivo o un trabajador realizaron un trabajo fuera de lo común y con resultados muy benéficos para la empresa, tendría que ser el consejo de admi-

nistración el que acordara pagar un bono específico a dicho trabajador. Las empresas no son democráticas, pero tampoco caprichosas. Hay que evaluar y hay que hacerlo en grupo, creo que esa es una buena política para sentar el precedente de que estamos apostando por el trabajo en equipo.

Hechas estas precisiones laborales regresemos a nuestras empresas familiares. Ahora no nos sonara muy raro si decimos que una empresa familiar no es una empresa y no es una familia. Es un sistema de relojería muy complejo y contradictorio. Si pensamos en la familia hablaríamos de un sistema caliente basado en los afectos, en cambio la empresa es un sistema frío basado en el razonamiento, en el sentido común y en la búsqueda de utilidades. Las empresas se venden, se asocian, cambian de giro, cambian de país. Ambas, familia y empresa están marcadas por el tiempo: mueren o quiebran. Sin embargo, pese a ser sistemas prácticamente incompatibles, 99% de las empresas de este país son familiares.

Semblanza del autor

Salo Grabinsky Steider nació en la ciudad de México; obtuvo su título de ingeniero químico en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Realizó estudios de posgrado en la Universidad de Columbia, Nueva York, en la que se graduó como maestro en Ingeniería Industrial, alcanzando posteriormente en la misma Universidad de maestría en Administración de Empresas.

Ha sido catedrático en la Facultad de Contaduría de la UNAM y es conferencista habitual en empresas, organismos y universidades mexicanas, de otros países

latinoamericanos, de Estados Unidos, Europa y Asia, en los que también dirige seminarios y diplomados.

Desde 1986 colabora como editorialista del periódico *Excélsior* en su columna “Del Verbo Emprender”, la cual se sigue publicando simultáneamente en un importante número de periódicos y revistas nacionales y latinoamericanas.

Ha publicado veintidós libros sobre muy diversos temas, en particular los de su especialidad, incluyendo tres novelas, y algunos de ellos han visto la luz en varias ediciones y también en prestigiosos sellos editoriales de Estados Unidos. En 1989 fundó su propia editorial bajo la denominación Del Verbo Emprender.

En 1992 recibió el Premio a la Mejor Ponencia en el Congreso Mundial de Emprendedores en Singapur, así como el Premio al Periodismo de APEIM, asociación peruano-mexicana de empresas de investigación.

También fue galardonado con la certificación y diploma de “Fellow” (miembro distinguido) por el Family Firm Institute de Londres, Inglaterra, en

2001, siendo el primer latinoamericano en obtenerlo. El mismo Instituto, en un capítulo de Chicago, III, le otorgó el Premio Internacional de Empresas Familiares en 2005.

En 2002 diseñó el programa masivo para pequeñas empresas llamando “¿Qué hago con mi empresa familiar?” en coordinación con NAFIN (México).

Empresas familiares en México: aspectos sucesorios
se terminó de imprimir en diciembre de 2015
en los talleres de Editorial Color Naranja núm. 96 bis,
Col. Sta. María la Rivera, Deleg. Cuauhtémoc, 06400 México, D.F.
Tipografía y formación: El Atril Tipográfico, S.A. de C.V.
La edición estuvo al cuidado de Jorge Barajas Palomo,
secretario técnico del Seminario Universitario
de Gobernabilidad y Fiscalización

ISBN 978-607-02-9615-4



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD Y FISCALIZACIÓN