

Sucesión de las empresas familiares

Succession of family-owned companies

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.22.5031>

Lina María Granados Uribe*
Gloria Inés Ramírez Soto**
Alejandra Gil Giraldo***

Resumen

La economía en Colombia se basa, principalmente, en un modelo de empresa familiar. Sin embargo, solo alrededor del 30 % de estas empresas logra pasar a una segunda generación familiar, lo cual demuestra una fragilidad en la continuidad del negocio, su permanencia y sostenibilidad en el tiempo.

Con este artículo se quieren analizar los principales valores de las empresas familiares, entender la dinámica de su funcionamiento, productividad y los principales factores de éxito que pueden mitigar las amenazas que traen los cambios del relevo generacional.

Palabras clave: Economía, empresa, negocios.

Abstract

Economy in Colombia is based on family business. However, only 30 % of those companies have a second generation of management. It demonstrates that the continuity of the business is not consistent.

With this article, we want to analyze the principal values of family business and its productivity, and then describe the dynamic of their management and principal causes of success.

Keywords: Business, company, economy.

¹ Artículo de investigación resultado del proyecto "Sucesión de la empresas familiares".

FECHA RECIBIDO: 19/02/2018. FECHA ACEPTADO: 30/04/2018

* Universidad del Quindío. linamariagranados@gmail.com

** Universidad del Quindío. rsgloriaines@gmail.com

*** Universidad del Quindío. alejagilgi@gmail.com

Como citar: Granados Uribe, L., Ramírez Soto, G., & Gil Giraldo, A. (2018). *Sucesión de la empresas familiares*. *Dictamen Libre*, 1(22). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.22.5031>

Introducción

En el campo de la investigación relacionada con empresas familiares, es importante destacar que la mayoría de los estudios están basados sobre empresas de Estados Unidos, una de las principales economías a nivel mundial. Allí, el porcentaje de empresas familiares es casi del 50 %, siendo una de las principales fuentes de empleo en ese país (Goyzueía, 2013), lo que demuestra su importancia y el impacto que genera en la economía.

Sin embargo, una de las principales debilidades que tiene este tipo de empresa es el relevo generacional o sucesión: esta es una etapa crítica en el proceso, ya que en Estados Unidos, por ejemplo, solo el 30 % de las empresas familiares llega una segunda generación y solo el 10 % llega a una tercera, de acuerdo con Belausteguigoitia (2008). Cuando se habla de empresas familiares, se suele creer que son empresas pequeñas de poca tecnificación; sin embargo, esta idea es errada, ya que este término puede ser utilizado para cualquier tipo de empresa mientras cumpla con tener dos o más miembros de una familia a su cargo.

Un ejemplo paradigmático de empresa familiar es Kongo Gumi Co., una empresa japonesa especializada en construir templos budistas, que estuvo vigente 1420 años y en la misma familia por 40 generaciones, hecho que demuestra el éxito y la permanencia de una empresa familiar que se sostuvo en el tiempo (Goyzueía, 2013).

La economía colombiana debe prepararse para grandes retos. Con los nuevos vientos de progreso, el país debe prepararse para ser competitivo a nivel internacional y empezar a buscar un papel protagónico en el potencial que tienen las economías emergentes, consiguiendo liderazgo en América Latina. Las pequeñas y medianas empresas también tienen el reto de mejorar en términos de eficiencia y eficacia los procesos y procedimientos, para aprovechar las oportunidades y encarar los retos que vienen para el país.

Existen factores claves que determinan el éxito de una empresa familiar cuando pasa de una generación a otra, como los valores familiares, el compromiso de sus miembros y dos procesos que hacen la diferencia: la elaboración de un protocolo de familia y el adecuado proceso de sucesión. Estos factores determinan el funcionamiento de la organización, la participación y las funciones de los miembros que la componen, aclarando los derechos y deberes de cada uno.

Metodología

Funcionamiento de las empresas familiares

Gómez, Betancourt, Zapata y Cuervo (2012) mencionan lo siguiente:

El elemento central del modelo son las personas que hacen parte de una empresa, pues de estas depende la longevidad de la misma. Las personas están en el centro del proceso debido a que unen el corto plazo, por medio de su motivación y eficacia, con el largo plazo gracias a su compromiso y renovación permanente. (p.41)

De acuerdo los autores, el liderazgo se refuerza por el éxito a corto plazo, permitiendo el modelo a largo plazo; la continuidad y el liderazgo se reinventan a través de las personas que son parte de la empresa. Por

otra parte, en el corto plazo, la eficacia está sujeta a la cultura organizacional, que demuestra la calidad humana y técnica de liderazgo presente en la organización e influye en la calificación del personal, la motivación y el compromiso de las personas, así como en la eficiencia de los procesos internos.

Aira (2016) afirma que:

De igual forma, se consideran a las empresas familiares como unidades económicas que pueden sortear exitosamente sus debilidades y adaptarse a las diferencias culturales entre los diversos países, aprovechar también las enormes similitudes que se explican dada la universalidad de la familia; tolerar una atención especial a la empresa, y cierto sacrificio por parte de la familia. (p. 90)

La autora considera que las empresas familiares son más rentables que las no familiares, por el nivel de compromiso y la agilidad en la toma de decisiones. En atención a lo previamente mencionado, muchas familias se han motivado a crear y construir su propio negocio, con visión hacia el futuro y como un patrimonio para la familia. Es conveniente destacar la visión de largo plazo de las empresas familiares, pues para los fundadores esta es la herencia que dejarán a las futuras generaciones, donde se realizan inversiones a futuro y el hecho de que sean constantes permite que puedan brindar beneficios posteriores.

Estrategia de sucesión

Arreola, Niebla, y Ramírez (2015) elaboran un análisis de los factores socioemocionales que identifican a las empresas familiares y su relación con la sucesión generacional. Se propone un modelo para responder a las siguientes preguntas: 1) ¿Qué relación existe entre el nivel de participación de la familia en la empresa familiar y su interés por la transferencia generacional? 2) ¿Cómo influyen las dimensiones de la *sew* de las empresas familiares en el proceso de sucesión y la experiencia de las generaciones sucesoras?

Le Breton-Miller, Miller y Steier (2004) plantean un modelo de cuatro fases: a) establecimiento del sistema de reglas, b) crianza y desarrollo de sucesor(es), c) selección y d) transferencia de control. Entre los asuntos más estudiados de la sucesión se pueden mencionar a) los relacionados con las características del predecesor y su relación con el sucesor, b) aspectos relacionados con el sucesor, sus habilidades, motivaciones, experiencia, c) relacionados con la familia, como la armonía, compromiso con la empresa, d) el proceso de sucesión y e) la profesionalización de la empresa familiar.

Igualmente, Lam (2011) define la sucesión como un proceso social continuo de desarrollo que involucra a fundadores, sucesores y grupos interesados (*stakeholders*) en una empresa familiar; este complejo proceso inicia mucho antes de que los sucesores participen en la empresa.

Berrone, Cruz y Gomez-Mejía (2012) agregan que el legado socioemocional incluye el nivel de valor relacionado con el afecto que resulta del control que ejerce una familia en una empresa: "el valor que otorgan las familias al patrimonio socioemocional es intrínseco, su preservación se convierte en un fin por sí mismo y se encuentra sujeta a un nivel psicológico profundo entre los miembros de la familia cuya identidad está inextricablemente atada a la organización".

Protocolo de familia

El protocolo de familia es un aspecto clave en cualquier sucesión para que esta se lleve a cabo de forma exitosa. Lozano (2000) menciona en su artículo que el protocolo de familia 1) ayuda a reducir la aparición de conflictos, 2) tiene criterios definidos para resolver conflictos en caso de que aparezcan, 3) aporta en la definición de políticas de planeación estratégica, 4) encamina los objetivos de la familia y la empresa hacia intereses conjuntos y 5) contribuye a la unión familiar. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se puede tener en cuenta que el protocolo de familia contribuye a mejorar los aspectos de la organización y solidificar las bases de la estructura familiar como primera base para el desarrollo de la empresa.

El protocolo de familia se debe tomar siempre como una carta de navegación que reglamenta el proceso de sucesión. Con el fin de mitigar el impacto que genera una transición y la resolución de conflictos a nivel empresarial y familiar, se han analizado diferentes ópticas, de las cuales Lozano (2000) menciona lo siguiente: de protocolo familiar prácticamente se ha venido a hablar en los últimos tres lustros del siglo XX; pues antes, tres razones principales no forzaban a su elaboración: en primera instancia, la seriedad de la palabra empeñada. Esta era como un sello en la boca de quien profería algún compromiso y además era bien captada por quienes escuchaban y asentían en cumplir lo pactado. En segunda instancia, hasta los años setenta la mayoría de las empresas familiares no precisaban adherir socios ajenos a la familia; pues, por un lado, el mercado no se había abierto a la medida del orden actual, por otro, se manejaban menos variables en la operación de los negocios. Finalmente, los últimos quince años han de cambios radicales en el concepto de familia, lo que ha trascendido al ámbito empresarial originando disminuciones del patrimonio del negocio debido a intereses personales, sobre todo cuando entran en él generaciones distintas de la pionera, cuando no se administra adecuadamente o cuando se generan conflictos entre familias. Esta situación ha obligado a dejar las cosas claras y a tratar todo por escrito.

A partir de este análisis se hace evidente la importancia del protocolo de familia para lograr una sucesión exitosa. El protocolo es, ante todo, un documento de la familia, pero preparado intencionalmente hacia los negocios familiares. En este documento la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios, para traer beneficios importantes a la familia y a la empresa. El protocolo familiar se debe concebir en un espacio que favorezca todo el proceso que empieza con el interés de los miembros y finaliza con su elaboración y aprobación por parte de toda la familia.

El protocolo de familia también debe tener en cuenta los valores esenciales que marcan las características de la familia, que son claves en el éxito de estas unidades empresariales. Así lo afirma Lozano (2000): los valores que se fomentan varían de familia a familia, cada una de éstas posee al menos algunos que son los que la mantienen integrada y favorecen las buenas relaciones. Estos valores claves deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa. Una familia que obre con este proceder estará en condiciones de preparar un protocolo y de ponerlo en marcha con más probabilidades de éxito.

Resultados del estudio

Las empresas familiares en Colombia pueden clasificarse en cuatro categorías, según Romero (2006): la primera corresponde a los grandes grupos empresariales familiares en donde hay cierta orientación a la internacionalización. Su funcionamiento está determinado por una oficina central dirigida por los miembros de la familia y, a su vez, por personas profesionales encargadas de analizar cada aspecto importante de la organización; a la segunda categoría pertenecen las empresas industriales y comerciales especializadas en

una sola rama: en estas empresas, los profesionales encargados reportan al grupo familiar cómo están siendo manejados los puntos de funcionamiento, generan alertas y resultados; la tercera categoría corresponde a la más predominante en la región del Eje Cafetero, donde la explotación agrícola y agropecuaria se realiza gracias a la fuerza. El manejo de este tipo de empresas se lleva a cabo por la familia, y los profesionales intervienen en casos de control especializado requerido; por último, están las pequeñas empresas desarrolladas en grandes cantidades, que son dirigidas por el grupo familiar, pues su estructura así lo amerita.

Las empresas familiares, entonces, tienen un gran impacto a nivel socioeconómico y cultural. Lo que ocurre en la sucesión de estas obligaciones es que las generaciones van perdiendo el valor y el sentido de pertenencia por lo que un día fue un gran esfuerzo de los fundadores de estas pymes. Cuando se transmite toda la responsabilidad de llevar una obligación y un estudio permanente para que una empresa mejore y permanezca, con el tiempo, posicionada en el mercado, se produce un valor agregado para las generaciones futuras, creando un sentido de gratitud hacia la organización.

Así mismo, para lograr un compromiso por parte de las nuevas generaciones, es necesario involucrar técnicas y tecnologías que permitan actualizar y modernizar los procesos operativos de las empresas. Es por esta razón que la globalización debe ser un impulso para encaminar a las nuevas generaciones a elaborar nuevas ideas y caminos que hagan crecer las empresas pequeñas en los municipios más productivos del país. La calidad de la interacción familiar hace que una pyme logre mejorar su productividad y competitividad, según menciona Romero (2006). Esto último resalta la importancia de conservar y trasladar el conocimiento con sentido de pertenencia a los futuros propietarios de estas organizaciones.

Aira (2016) visualiza los objetivos de la empresa como un reto para encontrar y conseguir lo que es realmente efectivo, haciendo énfasis en los procesos que ya están funcionando de manera eficiente. Además, es necesario realizar con anterioridad estudios con la intención de dirigir recursos y esfuerzos de la empresa para encontrar puerta abierta en la nueva economía: de esta manera, se alcanzan los negocios eficientes y no enfocados en lo eficaz. En este sentido, es importante señalar que estos dos propósitos permiten alcanzar el crecimiento y éxito, optimizando todos los recursos organizacionales.

La mejora de los procesos organizacionales, principalmente en las pequeñas empresas familiares, debe ser marcarse a través de pautas de reconocimiento y apropiación de sus actividades productivas o de servicio, permitiendo que los sucesores y próximos dueños tengan sentido de pertenencia hacia sus labores e involucren conocimientos tecnológicos a la mejora continua de la producción eficaz y eficiente. Todo esto con el fin de llevar la sucesión a niveles superiores de organización y resultados óptimos en capacidad de pasar las empresas familiares generación tras generación.

En una empresa familiar es importante su producto o servicio estrella. Sin embargo, esto no marca la diferencia: lo que debe suceder es, en este caso, que todos los involucrados creen una conciencia de mejora tanto de procesos como de innovación de nuevos productos posibles, estudiados a nivel de mercado, que crezcan a partir de la esencia empresarial. La noción de expandir y alcanzar otro tipo de mercados permite a las empresas familiares una unión estrecha entre todos sus eslabones, aportando cada uno grandes ideas que, en conjunto, proyecten la empresa hacia la globalización a nivel económico.

Sistemas de control de gestión

Las empresas familiares son organizaciones privadas de negocios cuya característica principal es que la tenencia de la propiedad recae, al menos, en manos de una familia (Amat, 2000). Con respecto a la

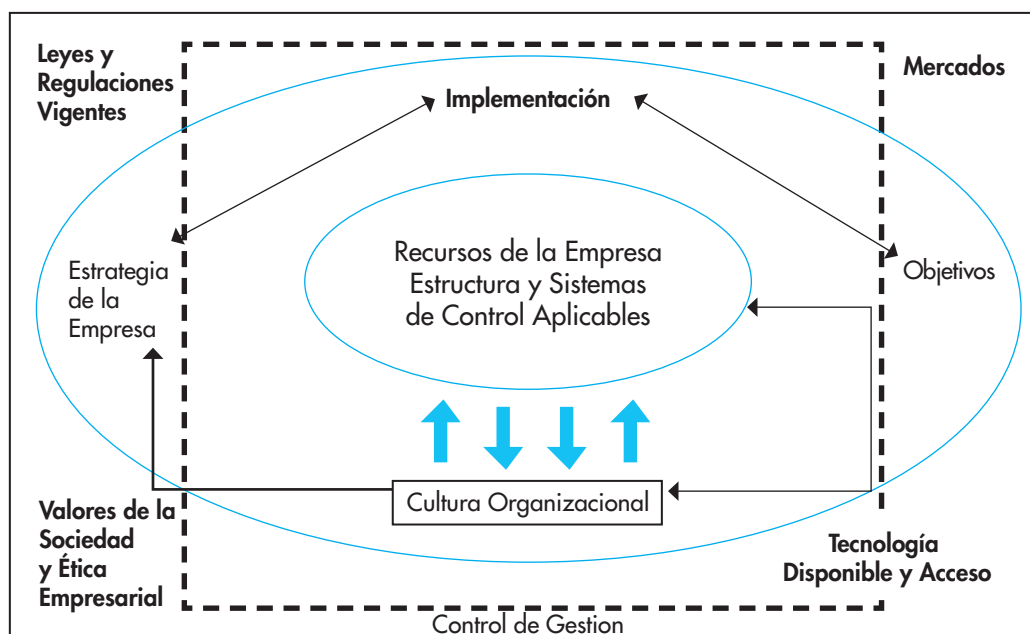
afirmación anterior, se debe tener en cuenta que las empresas familiares surgen de una oportunidad o de una necesidad familiar, que debe ser resuelta. Sin embargo, la empresa no se queda ahí: debe recrearse, crecer, mantenerse y desarrollarse; para lograr este objetivo, es responsabilidad del jefe de la familia o, en su defecto, de otro líder. El resto de la familia pasa a constituir la fuente inicial de mano de obra, pero cuando la familia crece, algunos miembros no trabajan en la empresa (Jaramillo, 1998).

Debido a lo mencionado anteriormente, un alto porcentaje de estas empresas centran su vigilancia en los sistemas financiero y contables como medida de control. Estos sistemas solo le permiten tener un control general de la empresa, teniendo como resultado un impacto negativo en el sector económico que transforma la estructura financiera. En relación con las implicaciones negativas, es ineludible formular e implementar un sistema de control de gestión que coadyuve a la articulación del objeto de la empresa a través del talento humano, para obtener mejores resultados en el producto final.

Al proyectar el direccionamiento estratégico de una empresa, se debe identificar la influencia de algunos factores externos que inciden de forma negativa o positiva en el cumplimiento de la misión de la empresa. Algunos de estos factores son los mercados en los que estamos inmersos, el grado de productividad y competitividad, la normatividad vigente, los valores sociales, la ética empresarial, y un punto no menos importante: la innovación tecnológica.

En el siguiente diagrama se ponen en evidencia los factores que no son tan fáciles de identificar, en especial lo que tiene que ver con la relación y los elementos que intervienen en el buen funcionamiento de la empresa.

Figura 1. Factores en los que se centra el Control de Gestión



Fuente: Diseño de Jaramillo 1993, revisado 2000

La necesidad de control en las empresas está relacionada con los recursos escasos, la inteligencia en la toma de decisiones, las diferencias en la definición de los objetivos y la propia complejidad de las organizaciones. Es fundamental que exista el control, ya sea informal o formalizado, desde una perspectiva limitada o amplia, para asegurar que todas las actividades de una empresa se realicen de la forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales (Jaramillo, 1998).

Conclusiones

El factor más importante en una organización que quiere ser longeva es el liderazgo y la personalidad de quienes están a su frente: estas personas se caracterizan por participar en un proceso perseverante. En ese sentido, para la permanencia y sostenibilidad de las empresas familiares se deben formar líderes desde la cuna, es decir, se deben preparar desde la infancia para el reto que deben asumir, de manera similar a cómo, en las monarquías, se programan desde niños para reinar. Este proceso puede contribuir a disminuir la vulnerabilidad de este modelo de empresa y su continuidad en el tiempo, factores que favorecen no solo a sus propietarios sino también a la sociedad en general, pues este tipo de empresa genera el 50 % de los empleos en Colombia y hace evidente la responsabilidad económica y social en su continuidad.

Se deben adoptar protocolos de familia y procesos de sucesión adecuados que puedan blindar el patrimonio familiar, al mismo tiempo de ser una guía o, en otras palabras, una carta de navegación para la empresa, donde se conserven los valores de la familia y de la empresa para que estas funcionen en armonía con el entorno, y que cada miembro de la familia aporte desde su perspectiva al crecimiento familiar.

Referencias Bibliográficas

- Aira, M. R. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33), 82-104.
- Arreola, F. M., Niebla, J. C., y Ramírez, G. (2015). Los factores socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Ciencia ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva*, 22(2), 103-115.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Gómez, G., Betancourt, J. B. y Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49. Goyzueía, S. I. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, 31, 87-132. Hax, A. y Majluf, N. (1994). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago: Ediciones Dolmen.
- Jaramillo, V. (1998). *Reorganización y Gestión del Cambio en las empresas familiares: Caso M. Maritano S.A.* Tesis de postgrado, trabajo no publicado. Valdivia: Universidad Austral de Chile.

- Lam, W. (2011). Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. *International Small Business Journal*, 29(5), 508-533. Le Breton-Miller, I.
- Miller, D. y Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328.
- Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 57, 131-142.