

Estrategias para una sucesión exitosa en la empresa familiar (Strategies for a successful succession in family business)

García, M. E.

Universidad Antonio Nebrija. Madrid, España; mayra_garcia_q@hotmail.com

Key words: Family business, family counsoul, partial retirement, succession in family business

Abstract. This study has the objective to propose a group of strategies to help the Family Business Manager to solve the succession problems; by using these strategies the family business can conquer a transition power that creates the most wealth possible to the business and to the family. This study is presented as a descriptive research, with basis on the most recently research about succession problems on family business. The Family Business Managers who want that business still belongs to family have the obligation of developing a succession plan that allows the company continue being competitive when family business manager leaves the company. The strategies included in this study must be promoted by the Family Business Manager who must take care of leading the directive team to successful power change. The strategies proposed in this study are: Creating a Family Business Conseil; Choosing the successor from an analytical point of view; Get psychologist support in the succession period; To create a Business Society; Partial Retirement of Director; An adequate compensation management; Open communication among all the members; and a provisional management.

Palabras Claves: Consejo familiar, empresa familiar, retiro parcial, sucesión en la empresa familiar

Resumen. El objetivo del estudio es proponer un conjunto de estrategias para ayudar a los Directores de Empresas Familiares a solucionar los problemas relacionados con la sucesión. Mediante el uso de estas estrategias clave las empresas familiares pueden lograr una transición de poder que genere la mayor riqueza posible para el negocio y para la familia. El presente estudio se plantea como una investigación de carácter descriptiva, basada en las investigaciones mas recientes sobre la problemática de la sucesión en la empresa familiar. Los Directores de las Empresas Familiares que desean que el negocio siga perteneciendo a la familia tienen la obligación de desarrollar un plan de sucesión que permita a la organización seguir siendo competitiva cuando el Director abandone la empresa. Las estrategias presentadas en este estudio deben ser promovidas por el Director de la Empresa Familiar quien debe encargarse de dirigir a su equipo directivo rumbo al éxito en la transición

Estrategias sucesión familiar

de poder. Las estrategias propuestas en este estudio son: La creación de un Consejo Familiar; la elección analítica del sucesor; solicitar asesoría psicológica durante el periodo de sucesión; la formación de una Sociedad de Negocio; el Retiro Parcial del Director; un manejo adecuado de las compensaciones; la implementación de una estructura de comunicación abierta y la planeación de una administración interina.

Introducción

Pocos saben que empresas tan reconocidas a nivel internacional como Loreal, Gap y Levi Strauss empezaron como modestos negocios familiares, que hoy en día están en manos de segundas generaciones (Katz, 2005). Las ganancias multimillonarias de estos y otros negocios familiares son las que quizás sirven como prototipo del sueño americano de ser dueño de un negocio familiar. Hace solo unas décadas, las empresas familiares eran dueñas de granjas familiares y pequeñas fábricas; pero en la actualidad, los negocios familiares poseen franquicias tan importantes como McDonalds, generan billones de dólares, crean millones de empleos, y también cuantiosas fortunas familiares.

Los consejeros de las empresas familiares reconocen que uno de los más grandes problemas de estos pequeños y medianos negocios es transferir exitosamente, no sólo la propiedad y la administración de la compañía de una generación a la siguiente, sino también los activos que han sido construidos -tanto los tangibles (edificios y equipo), como los intangibles (marca, patentes, licencias y reputación)- a lo largo de las décadas por los fundadores del negocio. Desafortunadamente, según algunas estimaciones, menos del 13% del porcentaje de los negocios familiares permanece dentro de la familia por más de 60 años.

La administración de la sucesión ha sido un tema de investigación académica desde 1960, empezando con casos de estudio (Kesner & Sebor, 1994), y posteriormente se ha enfocado en antecedentes, eventos, y consecuencias de la sucesión (Pitcher et al., 2000). Aunque este tema ocupa aproximadamente un tercio de la literatura de Empresa Familiar (Sharma et al., 1996), no hay una teoría general acerca de la sucesión o la planeación de la sucesión en la EF.

Es a través del proceso reiterativo de propuestas, pruebas y revisión de las teorías la forma en que los investigadores contribuiremos a mejorar el entendimiento y la capacidad de predecir el comportamiento de la Empresa Familiar. Consecuentemente, la investigación de la sucesión y la planeación de la sucesión pueden y deben ser manejados teóricamente.

A través de un análisis de los artículos publicados en la primera década de la Revista de Negocios Familiares se observa que la Investigación en Empresas Familiares tiene una clara dirección (Dyer & Sánchez, 1998). En orden descendente, los temas publicados mas frecuentemente en estos artículos están relacionados con

Relaciones Interpersonales de la familia, Sucesión, Relaciones Interpersonales de negocios y, Desempeño y Crecimiento del negocio.

Pero aun con la maduración en la investigación en el campo de empresa familiar, una gran variedad de definiciones de “negocios familiares” continúan sirviendo de base para su estudio (Littunen, 2000; Ward, 1986; Ward & Dolan, 1998). Una definición que ha sido utilizada en diversos estudios es la que define a la empresa familiar como “aquel negocio donde los miembros de la familia dominan la propiedad y la administración de la firma, y perciben la empresa como negocio familiar” (Ghua et al., 1999; Dreux & Brown, 1999; Gersick et al., 1997; Litz, 1995).

Debido a que más de la mitad de las Empresas Familiares de Norteamérica espera que su Director Ejecutivo se retire dentro de los próximos 10 años (Astrachan et al., 1998), los errores en la sucesión debido a una falta de planeación podrían afectar significativamente el rumbo de las empresas familiares americanas.

En la primera parte de este estudio se presenta un análisis de las empresas familiares y la sucesión en la empresa familiar; se describen algunas de las causas que principalmente provocan los problemas en la transferencia de poder en el negocio familiar. La segunda parte del estudio incluye el desarrollo de las ocho estrategias a seguir para que la sucesión se logre con éxito y en un clima de confianza que, asegure la estabilidad de la organización y la tranquilidad en el seno familiar; el soporte teórico de estas estrategias esta plenamente documentado con diversas investigaciones empíricas realizadas en fechas recientes en distintas empresas familiares. Para concluir se presentan las conclusiones del estudio.

Metodología

Según estudios recientes hay tres factores involucrados en las actividades de planeación de la sucesión de la empresa:

1. El deseo del actual director de la empresa de mantener el negocio como familiar
2. El compromiso de la familia con el negocio
3. La propensión de confianza en el sucesor de encargarse de la Empresa Familiar.

Los hallazgos han determinado que la confianza en el sucesor de encargarse del negocio afecta la incidencia a planear las actividades relacionadas como la sucesión, por lo que la planeación puede ser el resultado de la presión del sucesor, más que ser empujada por el actual Director Ejecutivo de la firma familiar.

No obstante que se lleve a cabo una adecuada planeación de la sucesión, existen muchos factores que provocan que los negocios familiares no sobrevivan. Algunos de estos factores son: el incremento de la competencia, el cambio tecnológico, las regulaciones gubernamentales, los cambios en la economía, la presión por incrementar los salarios y los beneficios, ser saboteados por la existencia de negocios emergentes, etc. Otras de las razones para que la empresa

no sobreviva están relacionadas con la administración de la empresa familiar e incluyen, la falta de deseo de los miembros jóvenes de la familia de pertenecer a la empresa, o una inapropiada administración de la firma.

Dadas las circunstancias adversas a las que deben enfrentarse los Directores de Empresas Familiares, el objetivo del estudio tiene como fin ser una guía de apoyo en la implementación de planes de acción que faciliten la planeación y conducción en la empresa familiar.

El objetivo del estudio es plantear una solución al problema de la sucesión en la empresa familiar, desde el punto de vista teórico, proponiendo algunas estrategias para lograr el éxito en la sucesión en la empresa familiar. El alcance del estudio esta delimitado por los hallazgos que hasta ahora se han encontrado en materia de sucesión en la empresa familiar.

Se eligió este tema para estudio debido a que la sucesión es un paso clave para asegurar la continuidad de los negocios familiares; espero que este estudio sea de interés general para la comunidad académica en materia de Empresa Familiar, los Directores de empresas familiares que están previendo el inicio de su etapa de sucesión, los miembros de familia con altas posibilidades y deseos de convertirse en sucesores, y los propietarios y accionistas cuyos intereses deben ser protegidos de situaciones de cambio y riesgo como la sucesión.

Empresa Familiar

Los negocios familiares son aquellos que son pasados de una generación a otra (Ward ,1987). De acuerdo al Instituto de Empresa Familiar (IEF), el 80 o 90 % de las empresas en América son Empresas Familiares (EF). Desafortunadamente, la mayor parte de las EF no sobrevive la segunda generación, las estadísticas actuales indican que sólo el 30% de las Empresas Familiares sobrevive la 2da generación, un 13% la tercera y un 3% logra sobrevivir mas de cuatro generaciones. Ver Figura 1.

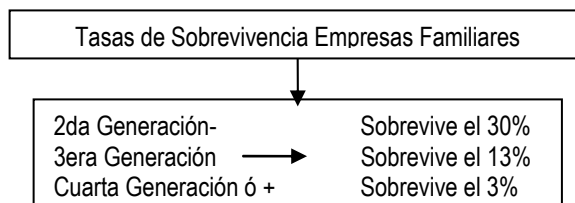


Figura 1. Tasas de Supervivencia de las Empresas Familiares.

El dueño de la EF pasa muchos años -tal vez décadas- construyendo la compañía, y esta convencido que la compañía debe permanecer en la familia, por lo que sueñan con que algún día sus hijos seguirán sus pasos y asumirán el control de los negocios. (Robbins, 2004).

Los negocios familiares tienen un dilema de definición (Lansberg, 1988). Algunos investigadores llaman negocios familiares a “aquellos en los que más de un miembro de la familia influye en las decisiones del negocio”. Siguiendo esta línea, una EF podría estar formada por un solo dueño que comparte el negocio con su esposa.

Sin embargo, otros académicos requieren que al menos dos miembros de la familia estén en la administración del negocio, que existan diferentes generaciones activas en el negocio; o que el dueño de la EF posea al menos 51% del stock. Existe incluso una lista de definiciones de Empresa Familiar elaborado por Handler (1989a). De lo anterior se resume que dado que existe una amplia diferencia de opiniones, no es posible tener una sola definición de Empresa Familiar en el futuro.

Los investigadores iniciales de empresa familiar eran consultores de Empresas Familiares, -frecuentemente consejeros financieros o terapeutas familiares (Lansberg, 1988)- los cuales comenzaron a sugerir a las Empresas Familiares algunas formas de prevenir los errores derivados de situaciones críticas en las EF como el rol de liderazgo en la empresa, la administración general de la compañía, la compensación de los empleados familiares, la comunicación entre los miembros del negocio y la familia, la planeación de la sucesión y la administración de los riesgos. (Katz, 2005).

Se han elaborado numerosas análisis de Empresas Familiares, las investigaciones se enfocan en el tamaño, número de miembros de la familia, madres vs. padres como fundadores, hijas vs. hijos de segunda generación (Dumans, 1990; Salaganicoff, 1990) (Figura 1), e incluso hay análisis que comparan Empresas Familiares con Empresas No Familiares (Daily, 1992). Ver Figura 2.

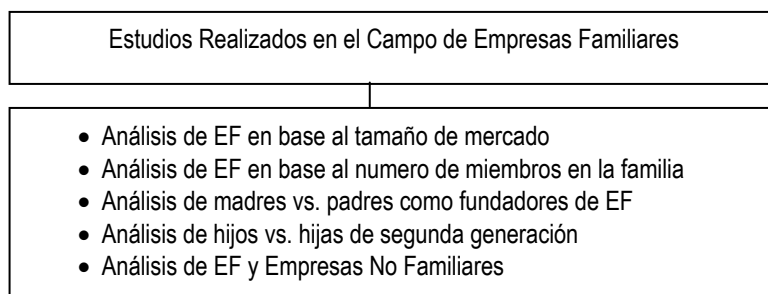


Figura 2. Estudios realizados en el campo de Empresas Familiares.

Aunque existen múltiples estudios dentro del campo de Empresa Familiar, la metodología utilizada sufre de algunas fallas principalmente en la descripción del diseño de la investigación y en la ausencia de técnicas estadísticas sofisticadas. Además, son pocos los estudios longitudinales que se han elaborado en el tema de

sucesión de empresa familiar, en muchos de los casos debido a que las Empresas Familiares raramente desean formar parte de un estudio que requiera información de su negocio, y mucho menos si se trata de periodos de interacción largos.

Otro factor en contra de los análisis longitudinales de EF es la baja tasa de supervivencia de las PYMES, por lo que seguirles la pista resulta difícil para los investigadores, además, la necesidad actual de producir artículos y notas para periódicos en un periodo de tiempo relativamente corto, actúa como un determinante opuesto a los estudios longitudinales. (Goldberg,1991).

En resumen, las empresas familiares son un campo de estudio que ha venido tomando fuerza dado el crecimiento de su tamaño y su expansión internacional. El tema de este estudio trata de facilitar la planeación de la sucesión en la empresa familiar, uniendo una serie de estrategias que el Director de la EF puede utilizar al llegar el momento de la transición de poder. La importancia del análisis de la Empresa Familiar radica en su complejidad de relacionar a la familia, a los dueños y a los administradores con el objetivo de hacer crecer un negocio que genere utilidades y ganancias para dichos miembros.

IV Sucesión en la Empresa Familiar

La sucesión es un asunto que requiere de análisis desde la perspectiva familiar, administrativa y de propiedad para poder entender adecuadamente las perspectivas de los distintos grupos de interés.

La continuidad del negocio familiar esta relacionada con la sucesión y mucho se ha escrito acerca de la misma dada su importancia para lograr una transferencia exitosa de la administración de la EF. (Sharma et al., 1996).

Algunas tendencias teóricas recientes sugieren que el éxito en el proceso de sucesión de la EF se incrementa con la propensión del fundador de salir de la empresa, el deseo del sucesor de incorporarse a la compañía, los acuerdos entre los miembros de la familia de mantener el negocio familiar, la aceptación de los roles individuales, y la planeación de la sucesión (Sharma et al., 2003).

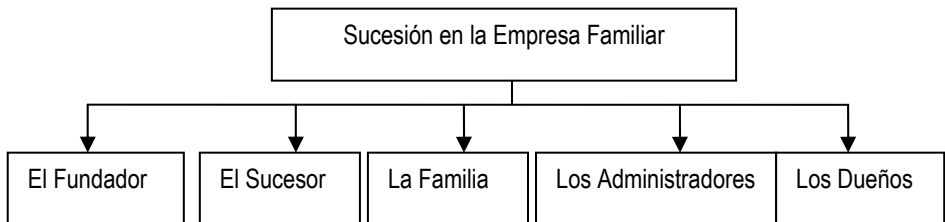


Figura 3. Individuos y Grupos afectados por la sucesión en la Empresa Familiar.

La sucesión es un proceso que afecta al fundador y al sucesor, como también a la familia, a los administradores, a los dueños y a otros grupos de interés. Ver Figura 3. Durante este periodo se dan algunos cambios ya que las relaciones familiares necesitan reacomodarse, los patrones tradicionales de influencia se redistribuyen, se implementa una administración de largo plazo y se crea una nueva estructura de propiedad que de forma a la organización familiar (Lansberg, 1988).

Los sucesores son definidos por la literatura como "aquellas personas que tienen el título y el poder en la empresa y, en el largo plazo, demuestran la habilidad de crear una tendencia positiva de crecimiento y utilidad para el negocio" (Goldberg, 1991). Muchos fundadores de negocios no creen en la importancia de comunicar su plan de sucesión, por lo que no planean adecuadamente su sucesión en la EF. De acuerdo al estudio del *Grupo Mass Mutual Financial Group* publicado en el 2002, el 19% de los encuestados afirmaron no haber completado el plan de sucesión (Katz, 2005).

Algunos de los temas mas importantes en la planeación de la sucesión requieren de discusión y negociación entre las partes interesadas ya que son temas altamente sensibles, como por ejemplo, la división del poder, la autoridad, la toma de decisiones, el dinero, las ganancias, las personalidades de cada uno de los miembros, la ética, los valores laborales, entre otros (Gage, 2005). Ver Figura 4.

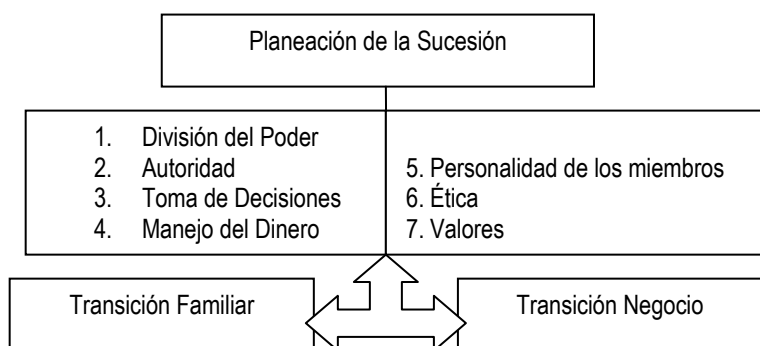


Figura 4. La planeación de la sucesión.

En el periodo de sucesión, la transición familiar y la transición dentro la compañía ocurren al mismo tiempo (Barnes y Hershon, 1976); pero antes de que el negocio familiar seleccione un sucesor, debe responder algunas preguntas básicas (Drozdow, 1990).

- ¿La sucesión solo servirá para darle un empleo al sucesor?
- ¿La sucesión servirá como un vehículo para unir a la familia?
- ¿El negocio familiar esta operando eficientemente y generando riqueza?

Estrategias sucesión familiar

Frecuentemente hay tensión debido al conflicto en el Sistema Familiar y el Sistema de Negocio (Rosenblatt et al., 1985), aunque hay una tendencia a poner las necesidades de la familia antes que las del negocio (Rutigliano, 1986).

Etapas en la sucesión

La sucesión es un proceso integrado por muchas actividades relacionadas durante un largo periodo de tiempo (Handler y Kram, 1988; Ward, 1987). En un artículo reciente, (Dyck et al., 2002) se utiliza la carrera de relevos como una analogía para el proceso de sucesión en el que este es descrito como una serie de pasos, medidos en el tiempo, con un método y comunicación.

Esta definición asegura que el sucesor poseerá las habilidades adecuadas y la experiencia para manejar la empresa en la siguiente etapa. La planeación de la sucesión incluye el entrenamiento y la selección del sucesor; así como la planeación de cómo se va a lograr la sucesión, incluyendo la definición de las actividades del director de la compañía después de su retiro, y el desarrollo de un plan estratégico para la empresa después de la sucesión.

El cambio organizacional que sucede cuando las compañías están en la etapa de sucesión es difícil de analizar, ya que la sucesión es un proceso complejo y dinámico, la situación debe ser analizada desde dentro de la organización escuchando los actores involucrados, para poder entender realmente lo que está pasando (Haddadj, 2003).

Por otro lado existen factores de la industria que tienen un impacto directo en el plan estratégico de sucesión como son: el crecimiento de la demanda, los impactos tecnológicos, los requerimientos financieros, el personal requerido, las regulaciones gubernamentales, el poder económico de los clientes, los proveedores y los competidores.

Administración de la sucesión

El 80% de empresas familiares de primera generación tienen una cultura de administración paternalista, pero en las siguientes generaciones dos tercios de estas compañías toman la decisión de profesionalizar la administración de la empresa (Dyer, 1988). La administración paternalista se caracteriza por tener relaciones jerárquicas, estar controlada por la alta administración, tener supervisión cercana y desconfianza de los miembros externos.

La profesionalización de la administración involucra la inclusión, y algunas veces, la predominancia de administradores no familiares en la empresa. Ver Figura 5. Los negocios con un crecimiento significativo deben profesionalizarse eliminando

así a los miembros de la familia y contratando administradores no familiares (Levinson, 1971). Hay estudios que examinan estos factores en relación a los asuntos de la sucesión, y es importante plantearnos si las condiciones en la industria favorecen una administración familiar o viceversa.

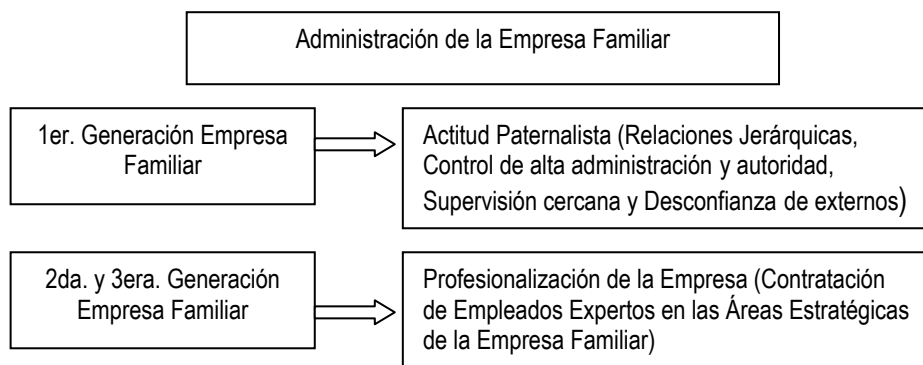


Figura 5. Administración Generacional en la Empresa Familia (Dyer, 1988).

Frecuentemente la generación fundadora provee la experiencia a la generación júnior, enseñándole como funciona el negocio; pero los errores mas frecuentes que cometen los fundadores ocurren al tratar de darle a la generación júnior habilidades para reconocer nuevas oportunidades de negocio, y/o para desarrollar nuevas estrategias que les permitan aprovechar dichas oportunidades (Drozdow, 1989)

La primera generación de administradores se caracteriza como emprendedora, con la experiencia técnica en los negocios necesaria para la creación del negocio; los descendientes de los fundadores tienen que encarar retos distintos, como el mantener y permitir que las tareas puedan ser desempeñadas de una manera profesional, frecuentemente por miembros no familiares. Al estudiar compañías con dueños y control familiar, se observa que las generaciones de empresas familiares controladas por miembros no familiares son mas profesionales que las compañías controladas por el fundador y sus descendientes (McConaughy and Phillips, 1999).

Problemas en la sucesión

Se estima que el 50% de empresas en el proceso de sucesión falla por diversas circunstancias entre las cuales podemos mencionar: la pérdida de experiencia en la industria que puede sufrir la segunda generación; la pérdida de la capacidad en la administración del negocio; tener menos motivación; ser incompatible con el rol de administración actual; o que el dueño retirado del negocio

Estrategias sucesión familiar

no quiera alejarse de la compañía y sabotee los esfuerzos del *júnior* de asumir el control.

Si mas de un hijo esta involucrado en el liderazgo del negocio, puede haber situaciones en las que los hermanos peleen entre ellos; esta rivalidad puede ser particularmente difícil de manejar si el control viene de uno de los hijos menores, y no del hijo mayor de la familia al que tradicionalmente se le asignaba el papel de sucesor de la EF (Robbins, 2004).

Uno error muy costoso para la EF que tienen un plan de sucesión es no involucrar o entrenar a los miembros de la familia en la administración del negocio, el plan de sucesión debe comunicarse a todos los miembros de la familia y los hijos no deben estar aislados de la administración del negocio familiar, pues si esto sucede, puede dar lugar a una guerra de control entre los sucesores y la pérdida del conocimiento necesario y las habilidades para manejar el negocio competitivamente.

Hay un deseo instintivo de los fundadores de tratar a todos los hijos por igual dándoles una misma parte del negocio, independientemente de que participan activamente en el negocio o no. Si se da una división del negocio en partes iguales entre los hijos activos y no activos pueden darse problemas de rivalidad entre ellos ya que mientras los hijos no activos quieren dividendos y compensaciones, los hijos activos prefieren buscar gratificaciones y reinvertir las utilidades en el negocio. Los hijos activos ven a los hijos no activos como parásitos y los no activos ven a los activos como saqueadores que perciben altos salarios y ganancias; para agravar las cosas, los sucesores no activos son frecuentemente excluidos de la participación en la toma de decisiones.

Otro error que comenten los directores de empresas familiares es vender la empresa a un miembro de la familia que no esta preparado para adquirir el compromiso de liderar la empresa. Si el director tiene dudas respecto a quien elegir, debe invertir tiempo y dinero en una consultoría externa que le ayude en este proceso y le proporcione referencias de los retos que han experimentado otras empresas que hayan estado involucradas en el proceso de planeación de la sucesión.

Estrategias para el éxito de la Sucesión

Algunos dueños de Empresas Familiares se preguntan si realmente deben esperar que un hijo asuma la responsabilidad de administrar el negocio cuando su padre ya no este al frente y adquiera las responsabilidades de manejar la empresa. Para asegurar que el sucesor cuente con las herramientas que lo provean de experiencia y conocimiento del negocio, es importante que su desarrollo y entrenamiento sea un proceso gradual, que incluya el control del sucesor sobre cierta función o línea de negocios. En general la delegación de responsabilidad y autoridad a los sucesores es un problema significativo en las empresas familiares y

mas aun si el sucesor nunca ha tenido la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Se encontró que 5 factores clave son necesarios para el éxito en la sucesión: respeto, entendimiento, comprensión de las necesidades del otro, comprensión de la estructura organizacional, autoridad y delegación, y acciones administrativas adicionales (Stempler, 1988).

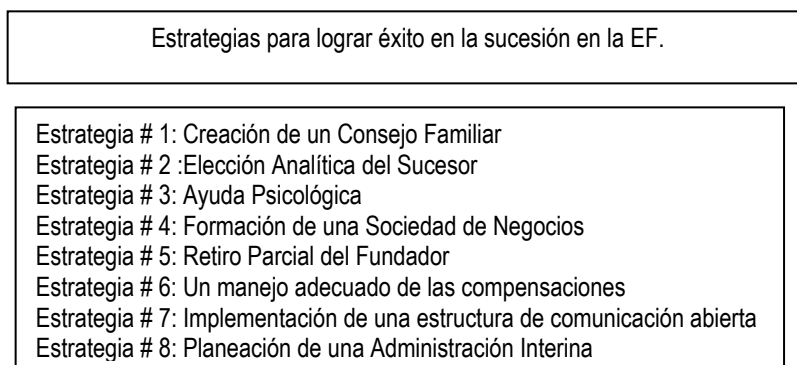


Figura 6. Estrategias para lograr el éxito en la sucesión en la Empresa Familiar.

Las estrategias que se presentan a continuación consisten en planes de acción que deben ser desarrollados por las empresas familiares para lograr éxito en la sucesión. Existe una gran necesidad de planear lo antes posible la sucesión de la empresa familiar, y esta circunstancia provoca que tan pronto el Director de la EF y su equipo directivo hayan decidido que el momento de la sucesión esta acercándose, empiecen a crear en la organización las condiciones necesarias para que la transición sea todo un éxito.

Cada empresa familiar es distinta puesto que esta formada por miembros de familias con costumbres y tradiciones distintas a las demás. La implementación de las estrategias que a continuación se presentan debe ser llevada a cabo según sean las necesidades o carencias en la administración de la empresa familiar. Las estrategias se seleccionaron tomando en cuenta las expectativas de las Empresas Familiares en las próximas décadas.

Las estrategias propuestas en este estudio son: La creación de un Consejo Familiar; la elección analítica del sucesor; asesoría psicológica en la sucesión; la formación de una Sociedad de Negocio; el Retiro Parcial del Director; un manejo adecuado de las compensaciones; la implementación de una estructura de comunicación abierta y la planeación de una administración interina. Ver Figura 6.

Estrategias sucesión familiar

Estrategia # 1. Creación de un consejo familiar

Cuando la empresa se plantea comenzar el proceso de sucesión se recomienda la creación de un Consejo Familiar que sirva de guía para apoyar a la familia a resolver problemas que puedan surgir en asuntos como compensación, elección del sucesor, el tratamiento y empleo de miembros familiares vs. empleados no familiares, entre otros.

Los Consejos Familiares, formados generalmente por el hijo, el fundador, el abogado de la familia, el contador de la familia y un facilitador, pueden ser usados para impulsar la comunicación en la EF, dar asistencia a los miembros de la familia acerca de oportunidades y responsabilidades del negocio, facilitar la sucesión a la siguiente generación, promover el crecimiento de la EF y servir como un componente clave en la estrategia de compensación corporativa. Ver Figura 7.

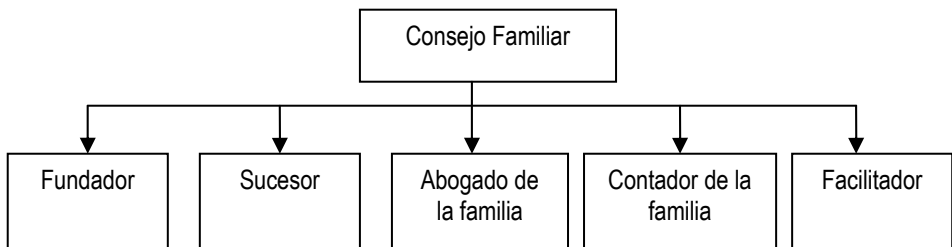


Figura 7. Organigrama de un Consejo Familiar.

El papel del facilitador miembro del Consejo Familiar es muy importante ya que debe asegurarse que ninguno de los familiares domine las reuniones o se sienta poco escuchado. Este facilitador neutral debe garantizar, mediante su experiencia, que la línea de comunicación permanezca abierta y se genere un mejor entendimiento entre las partes interesadas, asegurándose que cada miembro de la familia sea un individuo más.

El director de la empresa debe plantearse que algunos acontecimientos inesperados pueden ocurrir cuando anuncie la decisión de retirarse de la empresa, como el hecho de que tal vez su hijo(a) no quiera seguir trabajando en el negocio de la familia, aunque haya laborado en el por mas de 20 años; que algún miembro de la familia actualmente en el negocio no posea las habilidades o capacidades para manejarlo en el futuro.

Puede ocurrir también que la sucesión debido a consanguinidad sea un factor de desmotivación entre los empleados no familiares claves que contribuyen en gran medida al éxito del negocio; o que algunos de los miembros de la familia no pueden continuar estando juntos manejando el negocio familiar debido a que alguna situación del pasado afecte sus sentimientos, imposibilitando así su labor en la EF.

Para dirigir proactivamente estos acontecimientos, es importante establecer un “Protocolo Familiar”, el cual puede ayudar a subrayar los valores básicos y creencias de la familia en relación al negocio y que esto sirva de base para solucionar los problemas de la empresa familiar.

El Protocolo Familiar es elaborado por el Consejo Familiar, y tiene el sentido de una “Constitución” para la firma familiar, debe servir de guía para desarrollar estrategias y políticas en relación a las estrategias de la compañía, las compensaciones, las decisiones de contratación dentro y fuera de la familia, el desarrollo del plan de sucesión y otros asuntos como la filantropía (Katz, 2005).

Estrategia # 2. Elección del sucesor

En el proceso de elección del sucesor se analiza su educación y sus habilidades tecnológicas, administrativas y financieras, para determinar su capacidad de lograr los planes estratégicos de la Empresa Familiar: De menos importancia son la edad, el sexo y el orden de nacimiento aunque tradicionalmente se elegía al hijo mayor como sucesor de la Empresa Familiar.

Actualmente hay una tendencia de seleccionar a un hijo mas joven como nuevo líder de la Empresa Familiar (Drozdow, 1989) ya que se ha reconocido que el primer hijo no siempre puede ser el mejor sucesor, y que los hijos varones no necesariamente son mejores que las hijas (Ayres, 1990; Kaye, 1992). Lo mas importante en la elección del sucesor es su integridad y el compromiso que tenga con el negocio, de menor importancia son el genero o el orden de nacimiento (Chrisman et al., 1998). Ver Figura 8.

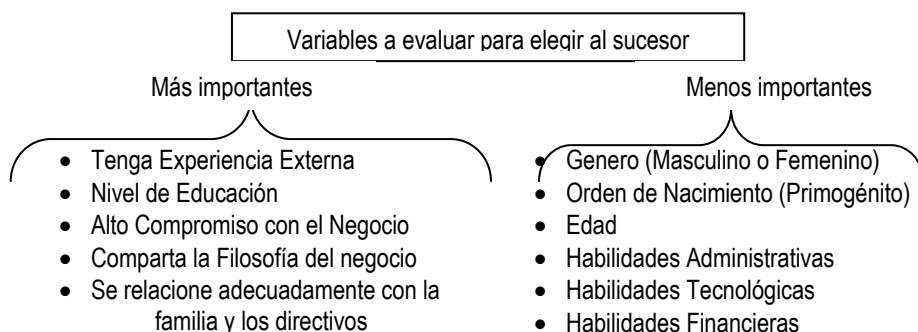


Figura 8. Variables a evaluar para elegir el sucesor.

En un estudio realizado entre estudiantes universitarios se encontró que las intenciones de unirse o no a los negocios familiares estaban significativamente relacionadas con sus necesidades individuales, metas, habilidades y capacidades,

por lo que la decisión de entrar o no al negocio esta mas relacionada con asuntos familiares y que con el negocio. (Stavrou, 1999).

La sucesión en la Empresa Familiar es un proceso de múltiples etapas (Handler, 1990) y es un proceso similar al que acontece en la sucesión de ejecutivos de empresas privadas (Friedman, 1987; Gordon Rosen, 1981; Vancil, 1987). Otros autores indican que la transferencia de la administración esta ligada a dos momentos a lo largo de un periodo de tiempo: 1) Cuando el sucesor entra al negocio familiar a trabajar a tiempo completo y 2) Cuando el rol de liderazgo es transferido al sucesor (Longenecker & Schoen, 1978).

Algunos escritores creen que el sucesor potencial debe ganarse la confianza de los miembros activos de la familia involucrados en el negocio (Horton, 1982; Lansberg y Astrachan, 1994); ya que una de las condiciones mas importantes que afectan la administración de la sucesión es la actitud de la familia (Birley, 1986), y si esta no apoya el rol de liderazgo asumido por un miembro específico de la familia, este cambio no ocurrirá.

Muchos consultores recomiendan que el sucesor trabaje en una empresa externa de tres años a cinco años; y sugieren que al menos debe ser promovido en una ocasión para demostrar así sus habilidades en el terreno profesional. La experiencia obtenida en la firma externa ayudara al sucesor a desarrollar una identidad propia y prepararse para la amplia gama de problemas que debe afrontar al hacerse cargo de la organización (Barnes, 1988; Correll, 1989).

Cuando el sucesor se incorporé al negocio familiar, comenzara a desarrollar relaciones dentro de la compañía y entenderá mejor la cultura y complejidad del negocio. Esto incluye iniciar a tener contacto con proveedores, clientes, y otros grupos relacionados con la administración. (L. Danco, 1982; Lansberg y Astrachan, 1994).

Se sugiere que los negocios familiares que se desenvuelvan en industrias en periodos de cambios significativos, seleccionen a los sucesores en base a su capacidad para reestructurar el negocio exitosamente o bien, a su capacidad de establecer nuevos negocios (Drozdow, 1990). Lo que aun no se ha comprobado es que el desarrollo del programa de entrenamiento del sucesor deba ser diferente según lo sean las distintas condiciones de la industria.

Existen tres hipótesis validadas que indican que el éxito del sucesor esta relacionado positivamente con 1) el hecho de haber trabajado fuera antes de unirse a la empresa familiar, 2) un deseo real de ser parte de la EF y 3) tener una visión positiva del negocio (Golderg, 1991). Estas hipótesis deben ser tomadas en cuenta por el Director de la EF al elegir al sucesor.

Los negocios familiares tienden a tener un alto grado de compromiso, logro y perseverancia que deriva en orgullo individual, orgullo familiar y tradición familiar por lo que el proceso de encontrar un líder efectivo puede tomar años. Para ejecutar exitosamente este proceso, el Director debe planear una estrategia de salida con

suficiente tiempo de anticipación para que el nuevo líder pueda aprender a lidiar con la diversidad de asuntos que debe manejar en el aspecto financiero, operacional e interpersonal (J. A. Davis, 1982). Al escoger el nuevo líder, el director actual esta preparándose para dejar las riendas de la empresa, y debe tomar en cuenta que su retiro puede tener distinto significado para las personas involucradas en la EF. Al comenzar a planear la sucesión debe determinarse si el retiro significa algo para el propio fundador, y como afectara eso el futuro de su sucesor.

Por ejemplo, algunos Directores Ejecutivos desean estar involucrados en el negocio como consultores, mientras otros prefieren vender el negocio y desentenderse completamente del mismo para perseguir otros intereses.

Al evaluar el candidato a ser el próximo Director y/o Dueño del negocio debe verificarse que comparta la visión y filosofía del equipo de trabajo actual, de esta forma, durante el periodo de transición de la sucesión, el Director pueda reafirmar a su equipo directivo que el negocio puede seguir operando exitosamente cuando él deje la compañía. Ver Figura 9.

Es esencial que el sucesor se gane el respeto de los directivos mediante su desempeño en el negocio; esta es una parte crítica en la transición de poder ya que el equipo directivo debe aprobar las cualidades de liderazgo del nuevo director y su visión de la compañía en el futuro.

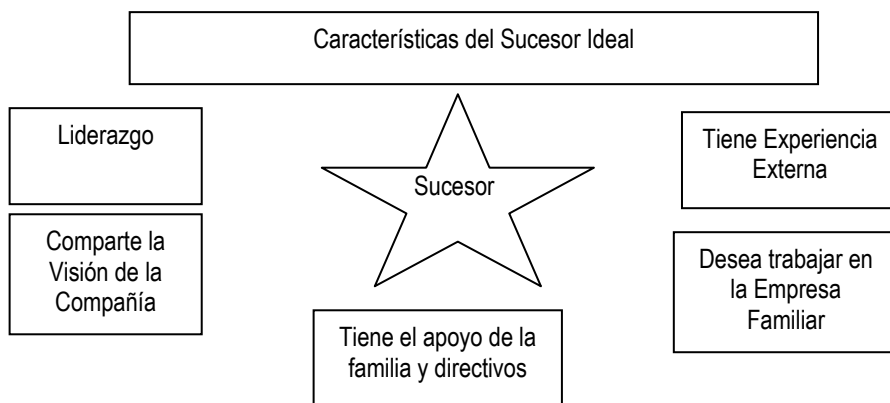


Figura 9. Características para elegir el sucesor en la Empresa Familiar

Para comunicar la selección de un sucesor y dar comienzo al proceso de transición de poder pueden usarse distintos métodos de comunicación, por ejemplo correspondencia escrita, llamadas personales, presentaciones en las convenciones o juntas de la compañía, entre otras. Al momento de la salida del director los miembros del equipo directivo deben tener plena confianza en las habilidades de liderazgo y la visión del nuevo director.

Estrategias sucesión familiar

Del mismo modo es importante que el director del negocio familiar haga mención a los miembros del equipo directivo que el cambio de dueño de la empresa no implicara que las operaciones de la EF cambien radicalmente, sino por el contrario, el cambio de administración es una gran oportunidad para reforzar las metas de la compañía, los valores y las estrategias a seguir en esta nueva etapa del negocio.

Para evitar que la empresa experimente un periodo de estancamiento y especulación acerca de su futuro, después del anuncio oficial del sucesor, el director de la empresa familiar debe motivar que el nuevo líder se haga cargo rápidamente del negocio, y participe en la discusión de las metas y estrategias.

Estrategia # 3. Ayuda psicológica

Una de las herramientas disponibles para analizar las habilidades, actitudes y motivaciones del sucesor y del fundador de la EF es utilizar el consejo de un psicólogo especializado que pueda evaluar a las dos generaciones –la que esta en el negocio y la que entrara- durante la etapa de transferencia familiar; el objetivo de solicitar su ayuda es determinar las áreas que se deban reforzar.

El psicólogo puede detectar dentro de la empresa familiar que el hijo posea determinadas habilidades, por ejemplo mas habilidades en las áreas de marketing, relaciones con la comunidad y promoción, y menos dominio en las áreas de compras y contabilidad.

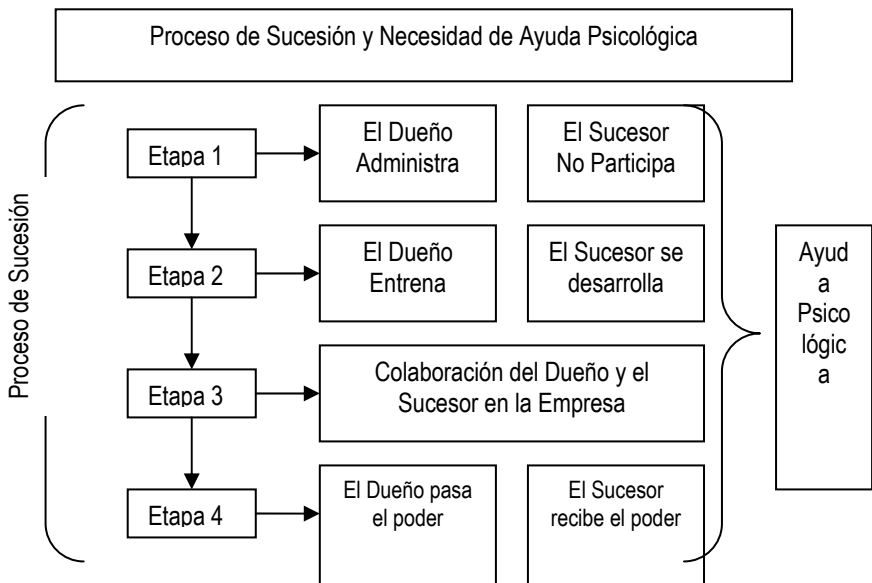


Figura 10. Proceso de Sucesión y Ayuda Psicológica.

Por tanto el hijo puede asumir el control de la empresa, siempre y cuando cuente con el soporte de un ejecutivo externo con amplia experiencia en el manejo de las áreas de compras y contabilidad; esta medida garantizará de manera efectiva que el hijo asuma el rol de liderazgo exitosamente sin perder de vista ningún área estratégica de la compañía.

El proceso de sucesión entre el padre y el hijo en una EF se puede dividir en cuatro etapas (Churchill et al., 1987), en la primera etapa el dueño administra el negocio y es el único miembro de la familia directamente relacionado con el negocio. La segunda etapa consiste en el entrenamiento y desarrollo del sucesor; en la tercera etapa se da una colaboración en el negocio del padre y el hijo.

Finalmente en la última etapa tiene lugar la transferencia de poder y el sucesor recibe las responsabilidades inherentes al negocio. Durante este proceso, en las etapas segunda y tercera es cuando el apoyo psicológico es de gran ayuda para dar forma a la nueva administración, implementar los cambios necesarios, y que el fundador y el sucesor tenga un conocimiento mutuo de la personalidad e intereses en común. Ver Figura 10.

La literatura en Empresa Familiar y Sucesión enfatiza la importancia de la relación entre el sucesor y el fundador durante el proceso de sucesión, con la ayuda de un psicólogo es posible que el director solucione problemas que surjan en el proceso de transición y logre además desarrollar una excelente relación con su sucesor.

La buena relación personal entre el director y el sucesor contribuirá al desarrollo efectivo del sucesor (Lansberg, 1988; Chrisman et al, 1998); además para lograr una transición de poder "suave" y sin problemas se requiere de la cooperación y disposición tanto del fundador como del sucesor (Handler, 1992).

Otro caso de alerta en la sucesión en una empresa familiar detectado por medio de apoyo psicológico es el de una madre dueña de un negocio familiar, - la cual había dedicado muchas horas a desarrollarlo y hacerlo crecer - y su hija -quien esperaba ser la sucesora- (Robbins, 2004). Las pruebas psicológicas practicadas a la hija indicaban que ella deseaba ser la sucesora en la empresa de la familia, pero no estaba motivada a trabajar día y noche en la EF como lo había hecho su madre, en resumen no estaba segura si quería una vida llena de sacrificios.

Gracias al resultado de las evaluaciones psicológicas, el equipo directivo comenzó a trabajar de inmediato en el diseño de una Nueva Estructura de Administración y una Nueva Distribución de los Productos, ambos cambios requerían menos compromiso de tiempo para el nuevo dueño. De esta forma se conservó un negocio familiar y la sucesión fue un éxito.

Estrategia # 4. Formar sociedades de negocio

Una estrategia de sucesión útil para muchas empresas familiares es la formación de una Sociedad de Negocios la cual puede estar formada por un miembro familiar y un miembro no familiar. Con esta estrategia los socios que se quedan a cargo del negocio tienen una gran posibilidad de tener éxito debido a los recursos adicionales que el segundo socio-dueño puede contribuir (Gage, 2005). Este tipo de estrategias pueden aumentar la posibilidad de éxito y continuidad de la empresa familiar. Ver Figura 11.

Los investigadores de la escuela de negocios de la Universidad Marquette analizaron 2,000 empresas familiares y descubrieron que cuando esta se transfiere a un solo dueño, se genera un promedio de 6% de crecimiento, mientras que las empresas familiares analizadas que se convirtieron en sociedades de negocio obtuvieron un porcentaje de crecimiento promedio de 94%, el cual resulta realmente alentador.

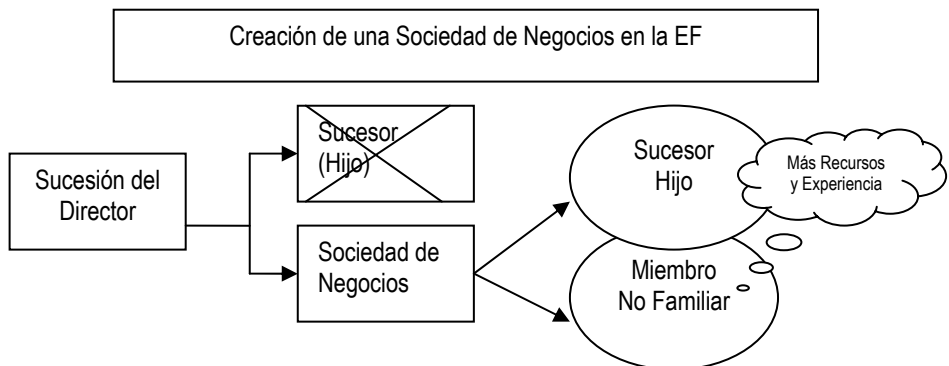


Figura 11. creación de una Sociedad de Negocios en la Empresa Familiar.

No obstante el hecho de que la formación de Sociedades de Negocio como estrategia para continuar la sucesión pueden estar sentando las bases para el éxito de la Empresa Familiar en el futuro, es cierto que esta estrategia conlleva riesgos que no existen cuando se transfiere la propiedad a un solo miembro familiar.

Los estudios realizados indican acerca de las Sociedades de Negocios indican que estas por lo general son inestables; una estimación conservadora indica que el número de Sociedades de Negocios que fracasan en los primeros años puede ser hasta de un 50%.

En muchas familias, los miembros piensan que si los sucesores ya han estado funcionando como socios, entonces no necesitaran un plan de sucesión. Esto es ciertamente un error ya que incluso cuando la administración de la EF quede

en manos de una Sociedad de Negocios compuesta de dos o mas hermanos, existe una alta probabilidad de que se den cambios en los planes del negocio cuando los padres ya no están involucrados en la empresa. Debido a esto es conveniente que se planee y comunique el plan de sucesión con anticipación para que los miembros de la empresa y familia conozcan cual será el rumbo de la empresa una vez que el director actual haga su salida del negocio.

Al planear la Sociedad de Negocios, los hijos, que serán socios del negocio junto con otros empleados claves, deberán discutir, negociar y tener una comprensión detallada de la transferencia de propiedad, y formalizar por escrito los acuerdos entre las partes.

Así mismo, algunos de los temas interpersonales que requieren ser discutidos entre los miembros de la Sociedad del Negocio son: la división del poder, la autoridad, la toma de decisiones, el manejo del dinero, las ganancias, las personalidades de cada uno de los miembros, la ética laboral, entre otros. Ver Figura 12.

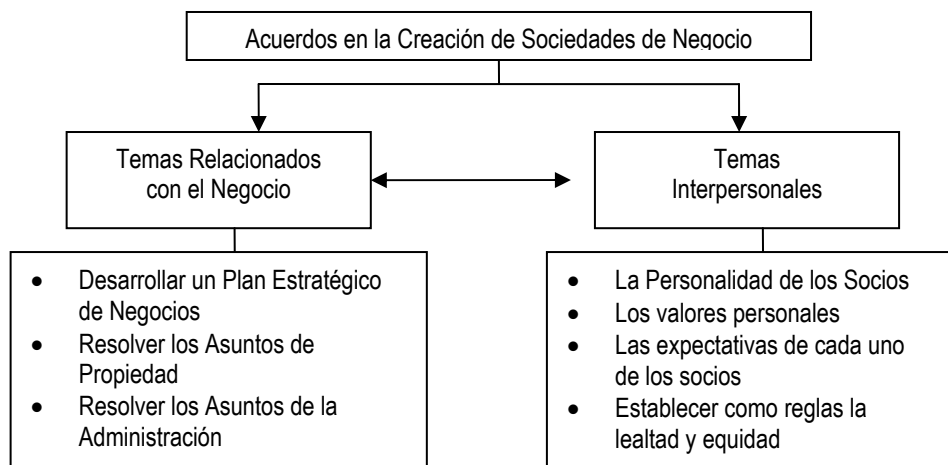


Figura 12. Acuerdos a analizar al formar una Sociedad de Negocios en la Empresa Familiar.

En resumen, para lograr el éxito en la Creación de una Sociedad de Negocio deben analizarse los siguientes asuntos relacionados con el negocio y con aspectos interpersonales.

Estrategia # 5. El Retiro parcial del director

Muchos escritores han concluido que es naturaleza del fundador tener dificultad de dejar lo que ha creado (Churchill y Lewis, 1983; Dyer, 1986; Greiner, 1972; Kets de Vries, 1985; Levinson, 1971). El termino “eutanasia corporativa” se define como el acto del fundador de “matar” el negocio que ama al no realizar una planeación del futuro de la empresa de forma clara y viable (L. Danco, 1982).

El miedo del fundador a perder el control de la empresa y su preocupación acerca de su retiro de la compañía es debido a que no desea que disminuya su poder dentro de la familia y dentro de la sociedad (Lansberg, 1988). La esposa del Director puede tener este mismo temor y conspirar para que el fundador realice una planeación negligente de su sucesión pues la compañía también ha tenido un rol importante en su identidad en la sociedad (K. Danco, 1981; Rosenblatt et al, 1985). Una opción atractiva es que el Director comience a administrar un nuevo negocio, de esta forma continuara con su trayectoria como emprendedor pero en un sector de la industria distinto al que había manejado en la empresa familiar.

Hay relativamente poca información acerca de las expectativas de los dueños de las empresas al retirarse; la mayor parte de la investigación acerca del retiro se enfoca en las decisiones de retirarse de empleados (Gustman, 1984; Honig, 1996); los resultados de estos estudios muestran que la decisión del retiro es afectada por cambios en el ambiente demográfico, preferencias individuales, incentivos financieros, incluyendo el salario y los ahorros personales (Burtless, 1999).

Considerando que menos del 50% de los dueños de EF hacen planes de sucesión de sus negocios (Harveston et al., 1997), plantear el retiro parcial de la empresa es una opción atractiva para algunos Directores de empresa. Formalmente, el retiro parcial se refiere al periodo de transición entre el empleo a tiempo completo y el completo retiro durante el cual una persona trabaja tiempo parcial mientras recibe una pensión (Gustman Steinmeier, 2000).

Debido a que los ingresos altos (Ruhm, 1990) y un buen estado de salud influyen la mayor parte de los planes de retiro total de los empleados (Honig, 1996; Yuh et al., 1999), pareciera que hay probabilidad de que el retiro parcial este relacionado con ambos, aunque por otro lado, el tipo de negocio y el grado de involucramiento de la familia en el mismo, no son variables que afecten la decisión de retiro parcial de los directores de empresa familiar.

La expectativa de retiro parcial esta influenciada positivamente con el nivel de educación, el tamaño de la empresa y sus utilidades, y el numero de horas semanales que el Director trabaja en el negocio (Devaney, 2003). Por otro lado, los dueños de EF casados son menos propensos a retirarse parcialmente, ya que se inclinan mas por un retiro total de la empresa. Ver Figura 13.

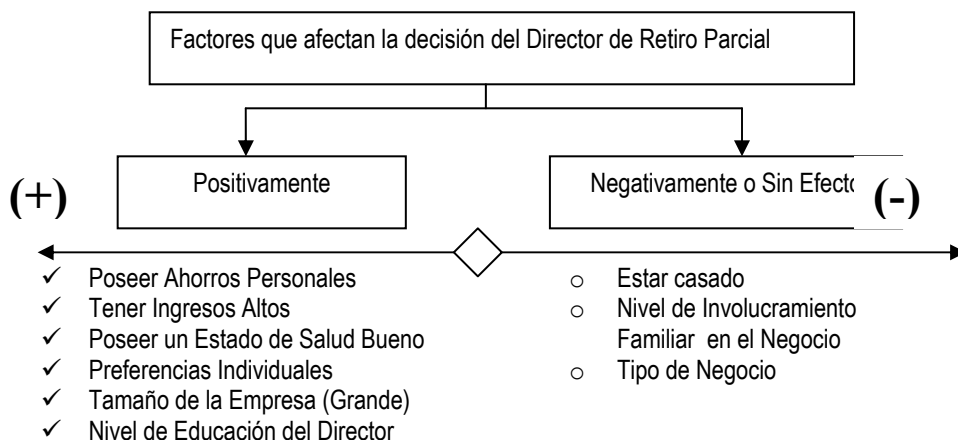


Figura 13. Factores que afectan la decisión del Director de retirarse.

Junto con la tendencia de incremento de esperanza de vida y la mejora en la salud de la población mayor (Rowe y Kahn, 1998), el fenómeno del retiro parcial esta emergiendo; a pesar de que mucha de la investigación acerca de trabajadores de la tercera edad se ha mantenido dividida en la clasificación laboral de retirado o no retirado, la importancia del retiro parcial esta siendo muy promocionada en la actualidad (Gustman et al., 1984; Honig et al., 1985).

El retiro parcial es una tendencia laboral con una duración mas larga de lo que la mayoría espera; al menos la mitad del total de los trabajadores se retira parcialmente en algún punto de su vida, y el promedio del periodo entre el inicio del retiro parcial y el retiro total excede los 5 años. Esta estrategia es por tanto una opción para los Directores de Empresa Familiar que deseen comenzar el proceso de sucesión y estén dispuestos a retirarse de la empresa.

La decisión de involucrarse en un negocio distinto y abandonar casi en su totalidad la empresa familiar debe ser tomada según sean las circunstancias y las expectativas que el Director tenga de su retiro. Lo que es cierto es que el retiro parcial de la empresa es una estrategia para presionar a que el sucesor tome las riendas de la organización de forma paulatina, esto garantiza que el Director pueda supervisar y guiar la empresa hasta que considere oportuna su ruptura dentro de la empresa familiar y entregue el poder al sucesor.

Estrategia # 6. Un manejo adecuado de las compensaciones

Cuando los empleados familiares piensan en compensación, es frecuente que las emociones y los asuntos familiares surjan y puedan dar lugar a la creación

de conflictos; la compensación a los miembros de empresas familiares es un tema particularmente delicado. Algunos miembros de la familia pueden estar percibiendo un salario excesivo en relación al de sus compañeros en posiciones similares en otras compañías, o en relación a otros empleados dentro de la misma Empresa Familiar, esta compensación no real dentro de la EF puede generar frustración, resentimiento y falta de autoestima en los empleados no miembros de la familia.

Una estrategia recomendable para evitar problemas asociados con la compensación en la Empresa Familiar es que los hijos jóvenes pasen un tiempo trabajando en empresas externas; el éxito o fracaso al laborar en una empresa externa hará que el sucesor posea una mezcla de educación universitaria y experiencia laboral que situé la compensación del miembro familiar de acuerdo al mercado de trabajo en el que la empresa se desenvuelve (Katz, 2005).

Algunas de las cuestiones críticas a resolver para determinar la compensación de los miembros de la familia -sin tener conflictos en la Empresa Familiar- sería plantearse si determinado miembro de la familia tiene en realidad un puesto clave para el negocio que amerite la compensación que recibe, o si por el contrario, fue un puesto creado solo para el y/o el no es miembro de la familia mas calificado para el puesto considerando los candidatos disponibles -dentro y fuera de la empresa-. Ver Figura 14.

Una comparación de salarios y planes de contratación y compensación puede ser útil para decidir que ofrecer a los miembros de la familia que laboren en la organización. Así mismo, promover la participación de miembros externos en el Comité Directivo sirve para tener otro punto de vista acerca de la compensación y los beneficios para los hijos -activos y no activos- en la empresa.

En algunas empresas familiares las promociones, ascensos y posiciones a la alta administración están reservadas para los miembros de la familia, sin tomar en cuenta los meritos de los empleados; esto promueve la mediocridad y además es injusto para los empleados no familiares que hacen importantes contribuciones al negocio. Algunos casos de favoritismo, también pueden provocar dificultad para mantener ejecutivos valiosos en la empresa. Si se tiene un hijo(a) del Director dentro del Consejo de Administración, y este no tiene ninguna responsabilidad real, pero sí recibe un salario, provocara un conflicto con los empleados, que puede dar lugar a la renuncia de empleados de alto nivel.

Al principio los dueños y/o directivos de la empresa pueden adoptar el papel de defensor del hijo, es en este momento donde el Consejo Familiar debe avocarse a resolver el conflicto derivado de la sucesión y que no solamente se niegue su existencia. El sucesor-hijo debe recibir un entrenamiento en el negocio, y desarrollarse laboralmente en la empresa para poder recibir un sueldo; la experiencia obtenida le ayudara a manejar exitosamente las múltiples responsabilidades que adquirirá al dirigir la empresa en el futuro.

Estrategia # 7. Implementación de una estructura de comunicación abierta

Establecer una estructura de comunicación que ayude a manejar los conflictos y establezca una plataforma que mejore el dialogo entre los miembros de la familia es básico en la Empresa Familiar. Un negocio familiar en el que los miembros de la familia y la empresa están involucrados con los objetivos del negocio en el mediano y largo plazo, y que además, apoyan y conocen el proceso de sucesión que esta experimentando la empresa familiar es uno de las estrategias más efectivas para lograr el éxito en la transición de poder.

El negocio familiar que tenga una estructura de comunicación abierta y honesta, generara en los miembros de la familia y de la empresa una actitud de confianza y lealtad cuando llegue el momento del cambio de generación en la administración de la EF. La administración de la empresa puede verse afectada por sentimientos de sospecha y desconfianza si la familia no se comunica abiertamente y los sucesores no son entrenados en el negocio.

La participación de un miembro externo en las Reuniones Anuales, y Mensuales de la Empresa Familiar ayudara a los miembros de la empresa a poner las bases para que se logre un intercambio de los puntos de vista entre los miembros de la familia, los propietarios del negocio, y los empleados de la compañía que no pertenezcan al núcleo familiar.

La simple capacidad de comunicarse honestamente, puede ser de hecho una ventaja competitiva significativa en los negocios familiares, pues su carencia es en muchas ocasiones causa desunión entre los miembros de la empresa; los malos entendidos en relación al rumbo estratégico de la empresa derivado del cambio de poder, pueden generar que no exista una ruta clara hacia la cual se enfoquen los esfuerzos de los empleados.

La responsabilidad de llevar a cabo esta estrategia recae principalmente en el Director de la Compañía, quien deberá ser responsable de que los miembros de la familia y la empresa expresen sus puntos de vista en relación a los cambios en la administración de la empresa, las compensaciones otorgadas, las estrategias del negocio, y algunos otros temas de gran relevancia para que el negocio continúe creciendo- de ser posible- a un ritmo mayor del que tiene actualmente.

Estrategia # 8.- Planeación de una administración interina

En los casos de empresas familiares cuyo Director o Fundador del negocio tiene un hijo menor, pero ni él, ni su esposa han participado significativamente en el negocio, existe la necesidad de realizar una planeación interina de la administración del negocio, por si se diese el caso de que el dueño llegara a fallecer.

El fundador tiene la opción de vender el negocio a un miembro externo, provocando la pérdida de la firma familiar a manos de un tercero que no ha participado antes en el negocio. Esta opción es la menos indicada si el sucesor –ya sea hijo o hija- han manifestado su deseo de ser miembros de la organización y además tienen el perfil adecuado de sucesor de la empresa familiar en un futuro cercano.

La participación de un miembro del consejo directivo puede ser muy útil en estos casos; los directores externos se encargaran de seguir los pasos del negocio, manejar los asuntos del dueño y liderar la sucesión mediante una administración interina, apoyando a la familia en la decisión de vender el negocio o continuar con la propiedad del mismo, ya sea como empresa familiar o no.

Conclusiones

Las empresas familiares han sido estudiadas desde distintas perspectivas a lo largo de las décadas, es así como se ha observado un cambio en la tendencia de elección del sucesor; tradicionalmente se elegía al hijo primogénito, pero las circunstancias adversas en las que las empresas se ven obligados a subsistir, han provocado que el Director de la Empresa Familiar ponga mucha más atención y cuidado en la elección y tome en cuenta otros factores diferentes al orden de nacimiento del sucesor.

Este estudio sirve como plataforma de análisis para los distintos grupos de interés en la empresa familiar que están involucrados en la sucesión. Las decisiones que el Director tome durante este proceso serán claves para lograr que la empresa siga siendo familiar, crezca y se desarrolle en las próximas décadas.

Las estrategias presentadas analizan desde distintos puntos de vista, algunas soluciones para que el Director pueda apoyar sus decisiones y tener así el mayor control de la empresa en este periodo de transición. Existen diversas etapas en el proceso de sucesión que deben ser manejadas estratégicamente por el director actual de la compañía y su equipo directivo. Las estrategias planteadas en el presente estudio requieren de la colaboración de los miembros de la familia, los miembros del negocio y los dueños de la empresa, es fundamental para el logro de los objetivos de la empresa que exista sinergia entre estos tres grupos que integran la empresa familiar.

La elección del sucesor es única, el Director puede elegir el apoyo de algún psicólogo de su confianza que evalúe el potencial de determinado candidato en base a las capacidades que posea en las distintas áreas del negocio, y así compensar sus debilidades y potenciar sus destrezas con el único fin de que la compañía logre un desarrollo pleno bajo su dirección.

Al evaluar candidatos, el Director debe considerar el grado de compromiso del sucesor y su liderazgo dentro de la organización; además es meritorio que el

nuevo Director posea al menos 5 años de experiencia dentro y fuera de la empresa; esto le ayudara a ganarse la aprobación de la familia y los miembros del Consejo Directivo para que asuma el rol de liderazgo que le corresponde, atendiendo las responsabilidades del puesto conforme a los planes estratégicos trazados durante la planeación de la sucesión.

Durante esta etapa, se debe evitar a toda costa que en el cambio de una administración a otra haya desacuerdos radicales entre el director y los miembros de la familia o del Comité Directivo de la empresa; los problemas pueden ser provocados debido a que alguno de los miembros no comparta la decisión del Director de elegir a determinado sucesor en la empresa; es en este punto donde el papel del Consejo Familiar es fundamental para la resolución de disputas inherentes a los cambios en el negocio y la familia.

La comunicación del sucesor elegido es un acto que debe ser manejado como una consecuencia de la planeación efectiva de la sucesión. Su anuncio no debe ser motivo de dudas o temores en la empresa, sino por el contrario, debe ser una fuente de inspiración para los miembros de la organización, y generar certeza del rumbo que la empresa adoptara bajo su nueva administración.

En aquellos casos en los que las circunstancias familiares no sean las ideales para elegir a determinado sucesor en la empresa, se puede optar por planear una administración interina, que asuma la responsabilidad del negocio hasta que se pueda asumir el control por parte de algún miembro familiar.

Si el Director de la compañía determina que no existe un sucesor que pueda comenzar a administrar la empresa, debido a que sea demasiado joven o inexperto en el manejo de la administración de la firma, la creación de una sociedad de negocios compuesta de un miembro familiar y un miembro externo es una estrategia que asegura la subsistencia del negocio y su adecuada gestión en las próximas décadas. En caso de una alta resistencia del dueño del negocio a ceder el control de la empresa, se puede optar por el retiro parcial del Director durante el proceso de sucesión, de esta forma se entrena el nuevo sucesor y el director puede buscar invertir en la creación de un negocio nuevo o, participar en un sector distinto al que tiene el negocio familiar. Esto lo mantendría ocupado y con el nivel de retos necesario para seguir en el ámbito profesional.

La incertidumbre en la dirección de una empresa es muy peligrosa y puede tener un alto costo para el negocio; las decisiones de salida de los Directores deben ser administradas adecuadamente desde el punto de vista financiero y de mercado.

Quedan como temas pendientes a analizar, un estudio empírico del deseo de los Directores Mexicanos de retirarse parcialmente ya que en México los deseos de retiro parcial no llegan a niveles tan altos como en Norteamérica. Es probable que esa estrategia sea difícil de manejar social y psicológicamente por el Director de la compañía.

Referencias

- Astrachan, J., E. Allen, S. Spinelli, C. Wittmeyer & S. Glucksman. 2002. American Family Business Survey 2002. Alfred, NY. The George and Raymond Family Business Institute.
- Ayres, G. R. 1990. "Rough family justice: Equity in family business succession planning". *Family Business Review*, 3(1).
- Barnes, L. B. & S. A. Hershon. 1976. "Transferring power in the family business". *Harvard Business Review*, 54(4).
- Barnes, L. B. 1988. "Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company CEOs". *Family Business Review*, 1(1).
- Birley, S. 1986. "Succession in the family firm: The inheritor's view". *Journal of Small Business Management*, Julio.
- Burtless, G. 1999. "An economic view of retirement." Behavioral dimensions of retirement economics. Washington, D.C.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua & P. Sharma. 1998. "Important attributes of successors in family businesses". *Family Business Review*, 10(2).
- Churchill, N. C. & K. J. Hatten. 1987. "Non-market based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, 11(3).
- Churchill, N. C. & V. L. Lewis. 1983. "The five stages of small growth". *Harvard Business Review*, Mayo-Junio.
- Correll, R. W. 1989. "Facing up to moving forward: A third-generation successor's reflections". *Family Business Review*, 2(1).
- Daily, C. M. & M. J. Dollinger. 1992. "An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms". *Family Business Review*, 5(2).
- Danco, L. 1982. *Beyond survival: A guide for the business owner and his family*. Cleveland, OH. University Press.
- Danco, K. 1981. *From the other side of the bed: A woman looks at life in the family business*. Cleveland, OH. University Press.
- Davis, J. A. 1982. "The influence of life stage on father-son work relationships in family companies". *Disertación Doctoral*. Harvard Business School.
- Dreux, I. & B. Brown. 1999. *Marketing private banking services to family businesses*. Consultada en <http://www.genuresources.com/Mark.priv.bank.Dreux_5.html>.
- Drozdow, N. 1989. "Thinking that is intuitive to the boss must be chartered for the next generation". *Business Week, Newsletter for Family-Owned Businesses*, 1(19).
- Drozdow, N. 1990. *Revenues and relationships: Consulting that links business strategy to family process*. Presentado en la Conferencia del Instituto de Empresa Familiar. Atlanta, GA.
- Dyck, B., M. Mauws, F. A. Starke & G. A. Mischke. 2002. "Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique, and communication in executive succession". *Journal of Business Venturing*, 17.
- Dyer Jr., W. G. 1986. *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA. Jossey Bass.

- Dyer Jr., W. G. 1988. "Culture and continuity in family firms". *Family Business Review*, 1(1).
- Dyer Jr., W. G. & M. Sánchez. 1998. "Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review* 1988-1997". *Family Business Review*.
- Dumans, C. A. 1990. "Preparing the new CEO: managing the father-daughter succession process in family businesses". *Family Business Review*, 3.
- Friedman, S. 1987. The succession process: Theoretical considerations. Documento presentado en la Reunión de la Academia de administración. New Orleans, LA.
- Gage, D. 2005 "Taking the Headache Out of Succession" *Planning*. Rural Telecommunications. Washington. Enero/Febrero. Tomo 24, N° 1.
- García Álvarez, E., J. López Sintas & P. Saldaña Gonzalo. 2002. "Socialization patterns of successors in first- to second-generation family businesses". *Family Business Review*. San Francisco. Septiembre. Tomo 15, N° 3.
- Gersick, K., J. Davis, M. Hampton & I. Lansberg. 1997. *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School.
- Ghua, J., J. Chrisman & P. Sharma. 1999. "Denning the family business by behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4).
- Goldberg, S. D. & B. Woolridge. 1992. "Succession: From the other end of the telescope". Documento presentado en la Reunión de la Academia de administración. Las Vegas, NV.
- Gordon, G. E. & N. Rosen. 1981. "Critical factors in leadership succession". *Organizational Behavior and Human Performance*, 27.
- Greiner, L. W. 1972. "Evolutions and revolutions as organizations grow". *Harvard Business Review*, Julio-Agosto.
- Gustman, A. L. & T. L. Steinmeier. 1984. "Partial retirement and the analysis of retirement behavior". *Industrial and Labor Relations Review*, 37(3).
- Gustman, A. L. & T. L. Steinmeier. 2000. Retirement outcomes in the health and retirement study. Federal Reserve Board of Governors. Disponible en <http://www.nber.org/papers>
- Haddadj, S. 2003. "Organization change and the complexity of succession: A longitudinal case study from France". *Journal of Organizational Change Management*. Bradford. Tomo 16, N° 2.
- Handler, W. C. & K. E. Kram. 1988. "Succession in family firms: The problem of resistance". *Family Business Review*, 1.
- Handler, W. C. 1989a. "Methodological issues and considerations in studying family business". *Family Business Review*, 2(3).
- Handler, W. C. 1990. "Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members". *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 15(1)
- Harveston, P., P. Davis, P. & J. Lyden. 1997. "Succession planning in family business: The impact of owner gender". *Family Business Review*, 10(4).
- Honig, M. & G. Hanoch. 1985. "Partial retirement as a separate model of retirement behavior". *Journal of Human Resources*, 20(1).
- Honig, M. 1996. "Retirement expectations: Differences by race, ethnicity, and gender". *The Gerontologist*, 36(3).
- Horton, T. P. 1982. "The baton of succession". *Management Review*, 71, 2-3.

Estrategias sucesión familiar

- Katz, M. 2005. "Planning for the Success of Your Family Business" Women in Business. Kansas City. Mayo. Tomo 57, N° 3.
- Kaye, K. 1992. "The kid brother". Family Business Review, 5(3).
- Kets de Vries, M. F. R. 1985. "The dark side of entrepreneurship". Harvard Business Review, Noviembre-Diciembre.
- Kesner, I. F. & T. C. Sebor. 1994. "Executive succession: Past, present, and future". Journal of Management, 20.
- Kim, H. D. & A. Sharon. 2003. "The expectation of partial retirement among family business owners" Family Business Review. San Francisco. Septiembre. Tomo 16, N° 3.
- Lansberg, I. S. 1988. "The succession conspiracy". Family Business Review, 1(2).
- Lansberg, L. & J. H. Astrachan. 1994. "Influence of family relationships on succession planning and training: The importance of mediating factors". Family Business Review, 7(1), 39-59.
- Levinson, H. 1971. "Conflicts that plague the family business". Harvard Business Review, Marzo-Abril.
- Littunen, H. & K. Hyrsky. 2000. "The early entrepreneurial stage in Finnish family and non family firms". Family Business Review.
- Litz, R. 1995. "The family business: Towards definitional clarity". Family Business Review, 8(2).
- Longenecker, J. G. & J. E. Schoen. 1978. "Management succession in the family business". Journal of Small Business Management, 16.
- McConaughy, D. L. & G. M. Phillips. 1999. "Founders versus descendents: The profitability, efficiency, growth characteristics and financing in large, public, founding-family-controlled firms". Family Business Review, 12(2).
- Pitcher, P., S. Chreim & V. Kisfalvi. 2000. "CEO succession research: Bridge over troubled waters". Strategic Management Journal, 21.
- Robbins, D. M. 2004. "Create a succession plan that meets the next generations' needs". Canadian Plastics. Don Mills. Noviembre. Tomo 62, N° 11.
- Rosenblatt, P., L. Mik, R. Anderson & P. Johnson. 1985. The family in business. San Francisco, CA. Jossey Bass.
- Rowe, J. & R. Kahn. 1998. Successful aging. NY. Pantheon Books.
- Rutigliano, A. 1986. "When worlds collide: Problems in family-owned businesses". Management Review, February.
- Sharma, P., J. Chrisman & J. Chua. 1996. A review and annotated bibliography of family business studies. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- Sharma, P., J. Chrisman & J. Chua. 2003. Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. Journal of Business Venturing. New York. Septiembre. Tomo 18, N° 5; p. 667
- Salaganicoff, M. 1990. "Women in family business: Challenges and opportunities". Family Business Review, 3.
- Stavrou, E. 1999. "Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business". Journal of Small Business Management, 37(3).
- Vancil, R. F. 1987. Passing the baton: Managing the process of CEO succession. Boston, MA. Harvard Business School Press.

- Ward, J. 1986. Family ownership, business strategy and performance. Paper presented at the Annual Academy of Management Meeting. Chicago, IL.
- Ward, J. & C. Dolan. 1998. "Denning and describing family business ownership configurations". *Family Business Review*, 11(4).
- Ward, J. L. 1987. *Keeping the family business healthy*. San Francisco, CA. Jossey Bass.
- Yuh, Y, S. Hanna & C. Montalto. 1999. "Determinants of planned retirement age". *Consumer Interests Annual*, 45.