



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA

# SUCESIÓN DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR: Organización y preparación para determinar el éxito y su continuidad

Tesis para optar a título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en  
Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión.

Autor: Carmen Gabriela Nolivos Albornoz  
Profesor Guía: Carlos Murat Ibaceta.

Valparaíso, Chile, Abril 2008.

*Detrás de cada línea de llegada, hay una de partida.  
Detrás de cada logro, hay otro desafío.  
Si extrañas lo que hacías, vuelve a hacerlo.  
Sigue aunque todos esperen que abandones.  
No dejes que se oxide el hierro que hay en ti.*

# ÍNDICE

<b>Índice</b>	1
<b>Resumen</b>	4
<b>Marco teórico</b>	6
<b>Capitulo I : La Sucesión en la Empresa Familiar</b>	13
1.1. <u>Ciclo de Vida de las Empresas Familiares.</u>	17
1.1.1. Creación de la Empresa.	18
1.1.2. Crecimiento y Desarrollo.	19
1.1.3. Sucesión y Segunda Generación.	19
1.1.4. Propiedad Pública y Administración Profesional.	20
1.2. <u>Relación Familia - Empresa.</u>	21
1.3. <u>Sucesión de Poder en la Empresa Familiar.</u>	29
1.3.1. El problema de la sucesión de poder.	30
1.3.2. El origen del sucesor.	34
1.3.3. El fundador o Antecesor.	36
1.3.4. La frecuencia de la sucesión.	36
1.3.5. La sucesión y la Junta Directiva.	38
1.3.6. Las consecuencias de la sucesión.	39
1.3.7. La planificación de la Sucesión.	40
1.4. <u>Ventajas y Desventajas de las Empresas Familiares.</u>	42
1.4.1. Ventajas de las Empresas Familiares.	43
1.4.1.1. Criterios Objetivos.	45
1.4.1.2. Criterios Subjetivos.	46

1.4.2. Desventajas de las Empresas Familiares.	54
1.4.2.1. Continuidad.	54
1.4.2.2. Confundir el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir una Empresa.	55
1.4.2.3. Confusión de los flujos Económicos en la Empresa Familiar.	56
1.4.2.4. Confusión de los lazos de afecto con lazos contractuales.	60
1.4.2.5. Carencia de Valores y Virtudes de los miembros de una Empresa Familiar.	62
1.4.2.6. Creerse inmune a las Desventajas anteriores.	63
1.4.2.7. Estructura Organizacional.	64
<b>Capitulo II: Metodología y Diseño de la Investigación</b>	<b>66</b>
2.1. <u>Planteamiento del Problema.</u>	66
2.2. <u>Objetivos Generales.</u>	68
2.3. <u>Objetivos Específicos.</u>	68
2.4. <u>Limitaciones.</u>	69
2.5. <u>Metodología.</u>	69
<b>Capitulo III: Conclusiones</b>	<b>74</b>
3.1. <u>Conclusiones</u>	75
1. Traspaso de Poder.	75
2. Formación y proceso de Aprendizaje del Sucesor.	76
3. Compromiso del Antecesor con la Empresa.	76
4. Compromiso del Sucesor con la Empresa.	77
5. Relación Sucesor - Antecesor.	78
6. La Influencia Familiar.	79
7. La Influencia de otros participantes de la Empresa.	79

8. Ventajas encontradas en Ambos casos.	80
9. Desventajas encontradas en Ambos casos.	80
3.2. <u>Limitaciones y Recomendaciones para futuras Investigaciones.</u>	81
<b>Bibliografía</b>	83
<b>Anexos</b>	88
• Cuestionario	

## **RESUMEN**

Basándose en el desarrollo del marco teórico sobre la Empresa Familiar y sobre el problema del *traspaso de poder* sobre la misma, esta investigación puede ser de utilidad para futuras investigaciones que pretendan estudiar ambas problemáticas, sobre todo en lo que concierne a los factores que contribuyen al éxito del *traspaso de poder*.

En un segundo aspecto, en la presente tesis se ha desarrollado una metodología para el análisis y comprensión del proceso de sucesión de poder en la Empresa Familiar basada en el estudio de dos casos, ésta es la metodología más oportuna para abordar este trabajo de investigación. Así mismo, la descripción de la forma en que ha sido desarrollada podría ser también de utilidad para posteriores investigaciones.

En tercer lugar, si bien han sido analizados de forma aislada los diversos factores que influyen en el desarrollo del proceso de sucesión, la presente investigación representa uno de los escasos trabajos que abordan la multiplicidad de influencias sobre dicho proceso de una forma global.

Finalmente, los resultados obtenidos a partir de la investigación real y efectiva sobre los procesos de sucesión que se han desarrollado con distintos grados de éxito aportan los siguientes beneficios:

- Permitir una mejor comprensión de la compleja problemática de este tipo de empresa.
- Proporcionar evidencia para comparar y desarrollar algunos planteamientos teóricos sobre factores con potencial para explicar el éxito de la sucesión de poder en las empresas familiares.

- Generar recomendaciones para los actuales dueños/directivos de las empresas familiares y para sus sucesores, con el objeto de informar y orientar en el proceso de la sucesión.
- Servir de utilidad a todos aquellos profesionales que desarrollan su actividad laboral en las empresas familiares y a todos aquellos que puedan tener algún interés por conocer las características del funcionamiento de este tipo de empresas.

## MARCO TEÓRICO

### 1. FAMILIA

Familia es el nombre con que se ha designado a una organización social tan antigua como la propia humanidad y que, simultáneamente con la evolución histórica, ha experimentado transformaciones que le han permitido adaptarse a las exigencias de cada sociedad y cada época.

No obstante solo hasta 1861, *Bachofen* (1992) inicia el estudio científico de la familia y, con ello, un intento de aclarar su historia, definirla y tipificarla a través del tiempo.

La palabra "familia" proviene de la raíz latina *famulus*, que significa sirviente o esclavo doméstico. En un principio, la familia agrupaba al conjunto de esclavos y criados propiedad de un solo hombre. En la estructura original romana la familia era regida por el *pater*, quien concentraba todos los poderes, incluidos el de la vida y la muerte, no sólo sobre sus esclavos sino también sobre sus hijos.

*Ackerman* (1992), al referirse a la familia, la define "[...] La unidad básica de desarrollo y experiencia, de realización y fracaso. Es también la unidad básica de la enfermedad y la salud."



## 2. EMPRESA FAMILIAR

“La Empresa Familiar es aquella cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia. Sus miembros toman las decisiones básica-estratégicas y operativas, asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones [...]”. *Grabinsky Steider* (2000).

La importancia de contar con una definición acertada de Empresa Familiar se basa también en la necesidad de establecer las alternativas de prevención y/o solución a los problemas que surgen al interior de ésta, cuando la propiedad, la familia y el trabajo se involucran entre sí, ya que las Empresas Familiares además de tomar decisiones respecto a los problemas que afectan a la Empresa, deben ser capaces de evaluar los diversos inconvenientes que surgen a partir de las conductas de su fundador, la familia y la firma. Por lo tanto, deben desarrollar habilidades especiales que les permitan identificar y resolver éstos inconvenientes y adoptar estrategias ingeniosas para fomentar el crecimiento de la empresa, transferir el poder y el control dentro de la misma; manteniendo y desarrollando la unidad familiar.

De esta forma, para tomar conciencia sobre la gran importancia que tienen las Empresas Familiares en el desarrollo económico de un país, primero es necesario entender a qué nos referimos cuando hablamos de Empresa Familiar.

Así, una EF se define como aquella en donde:

- “Una o más familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa;
- Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos dentro de la empresa;

- Los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones [...]”. *Gallo* (1995).

Por ello, la Empresa Familiar constituye una unión primordial entre la Empresa y los miembros familiares que la integran, fortaleciendo los valores socioeconómicos. "La definición más auténtica se basa en la combinación de valores importantes de una Empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una Empresa es Familiar cuando existe un importante nexo de unión entre ella y la familia [...]". *Gersik. Kelin* (1997).

Por su parte, *Gallo y García Pont* (1989) establecen la siguiente diferenciación basada en dos criterios: 1) la dimensión de la empresa y 2) que la familia dirija la empresa por ser la propietaria. Así proponen:

- Empresas individuales: Con un carácter de mera supervivencia sin ánimo alguno de continuidad.

- Empresas artesanales: Las que pasan de padres a hijos pero en las cuales no se produce ningún tipo de evolución.

- Empresas familiares: Entendidas como las que se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento, en las que la propiedad está en manos de una familia que no ha implantado una distinción entre propiedad y poder. Se incluyen también las que están formadas por socios que sin ser de la familia por “lazos de sangre” lo son “por lazos de mutuo afecto”.

- Empresas de capital familiar: En las que la familia es dueña la propiedad de las acciones, pero la gestión cae fuera del ámbito familiar.

Esta clasificación pone de manifiesto que dentro de lo que se entiende por Empresa Familiar, se podrían diferenciar entre aquellas en las que al frente de la gestión de la empresa se encuentra un directivo no familiar, las gestionadas por sus fundadores sin ayuda familiar, y las de pequeña dimensión sin expectativas de crecimiento.

Se puede decir, que la Empresa Familiar es la unión del esfuerzo y capital familiar, en donde cada uno de sus miembros adquieren roles como el padre, madre, hijos y al mismo tiempo de trabajadores, etc. La Empresa Familiar como cualquier otro tipo, se crea por una o varias personas que toman un riesgo, crean estructuras, planes, tienen el mismo sueño, buscan oportunidades y están dispuestos a adaptarse a los cambios que se enfrentarán constantemente.

A pesar de la importancia de estas empresas en la economía de un país, su fragilidad también es aplastante, de hecho pocas empresas familiares logran sobrevivir a la primera generación.

Hoy en día, cerca del 70% de las empresas chilenas son familiares, por ello es importante plantearse el tema de la sucesión. La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas más importantes de la empresa familiar. Unido a este problema está el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Así pues, los dos problemas principales que acechan al futuro de la empresa familiar son los referentes a su conservación y continuidad. El de su continuidad está íntimamente vinculado con el problema de la sucesión y el de la conservación con las medidas que hay que tomar para que ésta prosiga en el desempeño del ejercicio de su actividad normal.

La problemática familiar aparece con mucho más fuerza al incorporarse la tercera generación, en la medida que el desarrollo de la empresa haya podido superar el paso de la primera a la segunda.

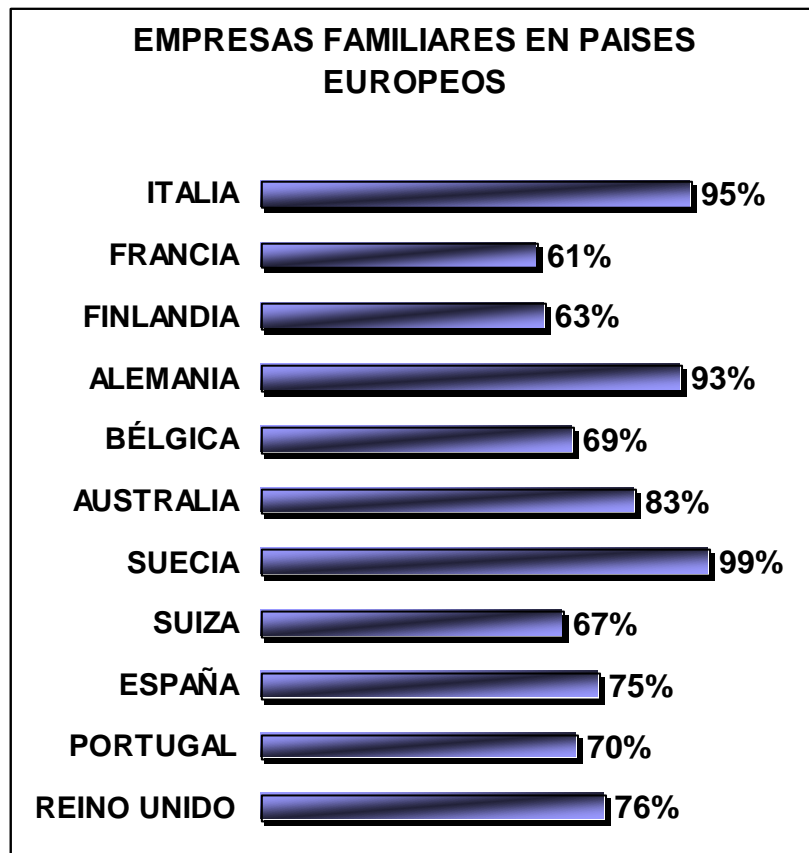
Las estadísticas confirman este hecho<sup>1</sup>: Solo el 33% de las empresas familiares pasan a la 2ª generación, el 15% a la 3ª y el 4% a la 4ª. La esperanza de vida de las empresas familiares es la mitad de las no familiares. 1,5 millones de empresas desaparecerán en Europa por falta de preparación de la sucesión. Únicamente el 20% de las empresas familiares que desaparecen es debido a causas inherentes al negocio. El 75% de las empresas tienen reglas informales o no tienen reglas en el proceso de sucesión. Las cifras se explican no sólo por lo complicado que resulta armonizar el funcionamiento de sus instituciones con el conjunto de normas jurídicas sino también porque la sucesión afecta de manera directa a todos los aspectos relacionados con la continuidad de la actividad empresarial.

La presencia de las Empresas Familiares en países Europeos es mucho más alta, cerca del 60% de éstas suponen el tejido empresarial de la UE (Unión Europea), empleando a más de 100 millones de personas.

De las 100 primeras empresas de la UE el 25% son empresas familiares, llegando a alcanzar en algunos casos casi el 100%.

---

1 Artículo de Internet: “Empresas Familiares buscan en el Liderazgo su Supervivencia”



Fuente: Confederación de Empresarios de Navarra (2006). "Nº3: El protocolo y el proceso de sucesión en la Empresa Familiar".

### 3. SUCESIÓN DE PODER

En el ámbito de las empresas familiares se habla de sucesión en dos momentos: Por muerte o incapacidad del fundador o de aquel miembro de la familia que tiene el liderazgo en la empresa, o por su retiro. Para ello hay que recurrir irremediabilmente, por un lado, al derecho de sucesiones y por otro, a las formas de transmisión en vida.

Debemos pensar que en el momento de la sucesión la Empresa Familiar sufre profundas transformaciones tanto en su interior como en la familia que la integra y este momento consta de varios actos:

- La decisión que ya es hora de la sucesión.
- La búsqueda del candidato.
- La llegada de la sucesión.
- La operación de la sucesión.
- El retiro.

Por ello, una sucesión debe planearse adecuadamente para así ampliar la capacidad de la empresa para retener a los miembros de la familia con mayores habilidades y proporcionar nuevas perspectivas para revitalizar la compañía en cuanto a estrategias organizacionales, de mercado, de publicidad y/o de productos y servicios. En base a esto, dijo *Peter Drucker*<sup>2</sup> que “la prueba suprema de la grandeza de un líder empresarial es el acierto con que elige a su sucesor y el saber hacerse a un lado para que sea éste último quien dirija la compañía”.

---

<sup>2</sup> Traducción Libre de Drucker, Peter (2001)

# CAPITULO I

## LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Al parecer el fracaso de la sucesión suele ser el factor clave de la desaparición de las empresas familiares en todos los ámbitos donde ha sido estudiado.

La sucesión o el “*traspaso de poder*” en la empresa familiar es un tema al que se han referido numerosos autores y de diversas maneras. Pero la forma más concreta en que ha sido definida la sucesión familiar es “el traspaso de poder del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que será tanto un miembro de la familia como una persona no miembro de la familia; es decir, un *directivo profesional* [...]” *Beckhard* (1983). Otros autores, en cambio, han logrado diferenciar dos ejes en ese “traspaso de poder”: El de la propiedad y el de la Dirección, como lo explican *Churchill y Hatten* (1987) “[...] existen dos aspectos de esta transferencia de control o de poder: una transferencia de la *propiedad* o control de los derechos de propiedad del negocio y una transferencia del *control directivo* de las operaciones de la empresa y de la dirección estratégica [...] una mala dirección de la empresa puede hacer que la transferencia de unos derechos de propiedad sea irrelevante”.

La sucesión no consiste solo en un acontecimiento aislado de traspaso del “poder”<sup>3</sup>, sino que es un proceso de varias etapas de prueba a lo largo de un periodo determinado que comienza incluso antes que los herederos entren en la empresa. Conjuntamente, la definición de una sucesión como exitosa no

---

<sup>3</sup> Poder: Suele identificarse con la noción de **fuerza** por ejemplo, la fuerza pública). Sin embargo la noción de poder suele estar más relacionada a la acción social colectiva que a la fuerza física. También se entiende como la capacidad para cambiar la realidad.

se puede limitar a la designación de una nueva persona al frente de la empresa, sino que se debe considerar la evolución posterior del sistema empresa/familia considerando otros factores críticos como la salud continuada de la empresa, la calidad de vida y las dinámicas familiares.

Desarrollando algunas de las ideas anteriores, *Longenecker y Schoen* (1978) argumentan que la sucesión en la dirección de las empresas familiares implica un proceso de socialización que puede durar toda la vida y durante el cual los sucesores familiares son preparados gradualmente para el liderazgo a través de toda una vida de experiencias de aprendizaje. Estos autores proponen, por tanto, un modelo donde identifican siete etapas de este proceso sucesorio. Estas etapas se agrupan a su vez con dos acontecimientos claves: la entrada del sucesor en el negocio y el ascenso al liderazgo del sucesor, describiéndose este proceso de la siguiente forma:

1. Etapa de *pre-empresa*, donde el sucesor puede que este al tanto de algunas facetas de la organización o del sector. Pero, la orientación del sucesor por parte de los miembros de la familia no esta planeada o es pasiva.
2. Etapa *introdutoria*, donde el sucesor puede que sea introducido por los miembros de la familia en la maraña de la empresa, entre los miembros de la organización y los participantes del entorno, incluso antes de que haya trabajado siquiera tiempo parcial en la empresa.
3. Etapa *introdutoria-funcional*, donde el sucesor trabaja como empleado con dedicación parcial en la organización, asumiendo en forma gradual tareas más difíciles y complejas. Esta etapa puede incluir el periodo educativo y el trabajo del sucesor con dedicación total en otras organizaciones.



4. Etapa *funcional*, donde el sucesor entra en la organización como empleado con dedicación total, incluyendo todos los puestos no directivos que desempeñe.
5. Etapa *funcional avanzada*, donde el sucesor asume funciones directivas, incluyendo todos los puestos de supervisión anteriores a convertirse en el más alto responsable.
6. Etapa de *sucesión temprana*, donde el sucesor asume la presidencia. Incluye el tiempo que el sucesor necesita para convertirse en el líder real de la empresa.
7. Etapa de *sucesión madura*, donde el sucesor se convierte en el líder de hecho de la empresa.

Por tanto, se considera que las tres primeras etapas ocurren antes de la entrada del sucesor en la empresa. De forma parecida, las etapas “funcional” y “funcional avanzada” están relacionadas con el desarrollo del sucesor entre el momento que es considerado como miembro con dedicación total a la empresa y el momento en que asume la presidencia. Y, finalmente, las dos últimas etapas están relacionadas con la actividad y el aprendizaje del sucesor después de la transferencia de la presidencia.

Se debe destacar que el proceso sucesorio no se puede entender siempre como un proceso sencillo o de naturaleza continua. Por lo cual, *Herz Brown* (1993) señala que puede ser interrumpido por la muerte o incapacidad inesperada del fundador o de algún otro miembro de la familia, dadas las dificultades que se generan en el círculo familiar, de gestión y de propiedad. Para la familia, la pérdida posee implicancias funcionales y emocionales; en el aspecto de la gestión, se va a producir una alteración en los procesos de liderazgo, pérdidas de capacidades y cambios en las estrategias y en las operaciones; y en cuanto a la propiedad, el impacto de la pérdida se refleja en

la transferencia del patrimonio. Estas situaciones se tornan mas graves tras la muerte de un heredero, especialmente si a este se le considera y se le acepta como sucesor, ya que esta es una situación que está sincronizada con el desarrollo normal de una familia, las expectativas creadas en torno a la persona desaparecida son mayores y el resto de los hijos tienen que enfrentarse al sentimiento de culpa del superviviente y a una expectativas sobre su propio éxito que se incrementan de forma repentina.

## **1.1. CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Las empresas familiares dentro de su crecimiento (comienzo a madurez), pasan por un proceso evolutivo con modelos predecibles. Durante esta evolución, los dueños o fundadores se ven enfrentados constantemente a nuevos desafíos, los que hacen que la empresa y la familia crezcan y maduren. Cuando estos desafíos no fueron anticipados, emergen los grandes problemas.

Muchas pueden ser las causas por las cuales una empresa familiar no perdura<sup>4</sup>, ya sea por los mismos motivos que afectan a una empresa no familiar como:

- La oportunidad de vender a un precio atractivo.
- La incapacidad de prever los cambios del mercado o de adaptarse a ellos.
- La recesión.
- La deficiente inversión en Investigación y Desarrollo.
- Inadecuado control de costos y la falta de acceso a capital a un costo razonable entre otros;

O por los problemas que aquejan específicamente a las empresas familiares como son:

- La incapacidad de encontrar capital para crecer sin diluir la participación de la familia en el control total de la propiedad.
- La incapacidad de equilibrar óptimamente la necesidad de liquidez de la familia y la necesidad de efectivo de la empresa.
- Una deficiente planificación patrimonial.
- Falta de voluntad por parte de la generación anterior para renunciar a la dirección en el momento oportuno.

---

<sup>4</sup> Extracto de edición Libre Neubauer y Lank (2003).

- Incapacidad de atraer y retener a sucesores competentes y motivados.
- Rivalidad entre hermanos, que impide el acuerdo sobre la elección del sucesor.
- Incapacidad de atraer y retener a altos ejecutivos competentes, no pertenecientes a la familia.
- Conflicto sin solución entre la mentalidad del Consejo de Familia, la Junta Directiva y la de la propia empresa.
- Incapacidad de desarrollar estructuras de gobierno que supongan una asignación óptima de funciones a las distintas instituciones u órganos de gobierno.

Con lo anterior se puede concluir que dirigir una Empresa Familiar puede ser una de las actividades más complejas que puedan existir, ya que para su dueño este tipo de empresa es fuente de algunos de los retos más importantes de la vida: Hacer crecer una compañía, dirigir una familia, brindar amor y afecto a los seres queridos. La misma fuente donde se desarrollan la historia de su vida, su seguridad financiera y la de toda su familia.

Sin embargo, hay muchas formas de asegurar la supervivencia de la empresa y el bienestar de la familia. Existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de la empresa:

### **1.1.1. Creación de la Empresa**

En un comienzo el fundador, que esta en un proceso de crear un nuevo proyecto, tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Encontrar a los empleados competentes para la nueva empresa también es una tarea

difícil. Existe muy poca información sobre como se involucran los miembros de la familia en el negocio: si ellos desean y pueden hacerlo, se les pide entrar.

Los problemas surgen a futuro durante la *sucesión de poder*, en esta etapa eso no tiene mayor importancia. Sobrevivir es lo existente en la mente del fundador.

### **1.1.2. Crecimiento y desarrollo**

Mientras la empresa familiar crece y madura, el fundador debe lidiar con diversos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva. Entonces los fundadores se dan cuenta de que no pueden administrar ellos solos todas las facetas del negocio, ahora deberán delegar responsabilidades y compartir el poder. Poco a poco la fuerza de trabajo crece y los fundadores se preocupan por enseñar los valores y creencias de la empresa así como traspasar estos valores a las siguientes generaciones. Generalmente, existe gran competencia para obtener los puestos de liderazgo entre los empleados miembros de la familia y aquellos que no lo son. Finalmente, el retiro y la distribución de la propiedad y la riqueza se vuelven factores claves en la planificación de la sucesión de poder y las transiciones.

### **1.1.3. Sucesión y Segunda Generación.**

En esta etapa la empresa ya esta madura. El fundador ya no es la fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no familiares y a veces inversionistas, todos con diversos intereses.

Los conflictos de igualdad y propiedad serán los causantes de los problemas en la segunda generación. Por ejemplo, algunos miembros de la familia querrán continuar para invertir en el propio negocio, otros quieren distribuir las utilidades en forma de dividendos. En un clima de conflicto, la familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para el entrenamiento de los futuros sucesores. El mayor reto que deben enfrentar en esta etapa es manejar el problema y tratar de hacer que las personas que tienen intereses distintos lleguen a un acuerdo común.

#### **1.1.4. Propiedad Pública y Administración Profesional.**

En esta etapa la empresa necesita capital adicional para seguir creciendo, por lo cual la familia debe decidir si se transforman en una empresa abierta a nuevos inversionistas.

Contratar a un Gerente General no miembro de la familia puede ser necesario si es que no existen miembros de la familia competentes. Solo una pequeña fracción de empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.

Podemos observar que las empresas familiares son un grupo diverso que posee diferentes preocupaciones y patrones de evolución. Sin embargo, hay problemas que son comunes en todas y estos problemas pueden ser manejados exitosamente si los líderes de las familias comprenden los cambios que se van a encontrar cuando la empresa y la familia se desarrolle.

## **1.2. RELACIÓN FAMILIA EMPRESA**

Las familias, al igual que las Empresas, son sistemas de organización que tienen una estructura, patrones de interacción e historias cuyo conocimiento puede proporcionar algunas ideas para resolver problemas y dinámicas de la dirección de Empresas Familiares. A su vez, desde un enfoque sistémico podemos considerar que el sistema Empresa Familiar está constituido por los subsistemas de la Empresa, la familia, el fundador y las organizaciones que vinculan a dichos subsistemas, y señalan que cada uno de ellos tiene una identidad y una cultura propia, y a menudo necesidades y valores contrarios.

De la misma forma que las empresas, las familias tienen valores y objetivos que pueden influir en los objetivos y valores de la Empresa Familiar. En esta línea podemos reconocer que esta definición familiar va a influir en los objetivos que se van a perseguir en el negocio, en la estrategia diseñada para lograr estos objetivos y en los mecanismos que se establezcan para implementar la estrategia y controlar los progresos de la empresa hacia el logro de esos objetivos.

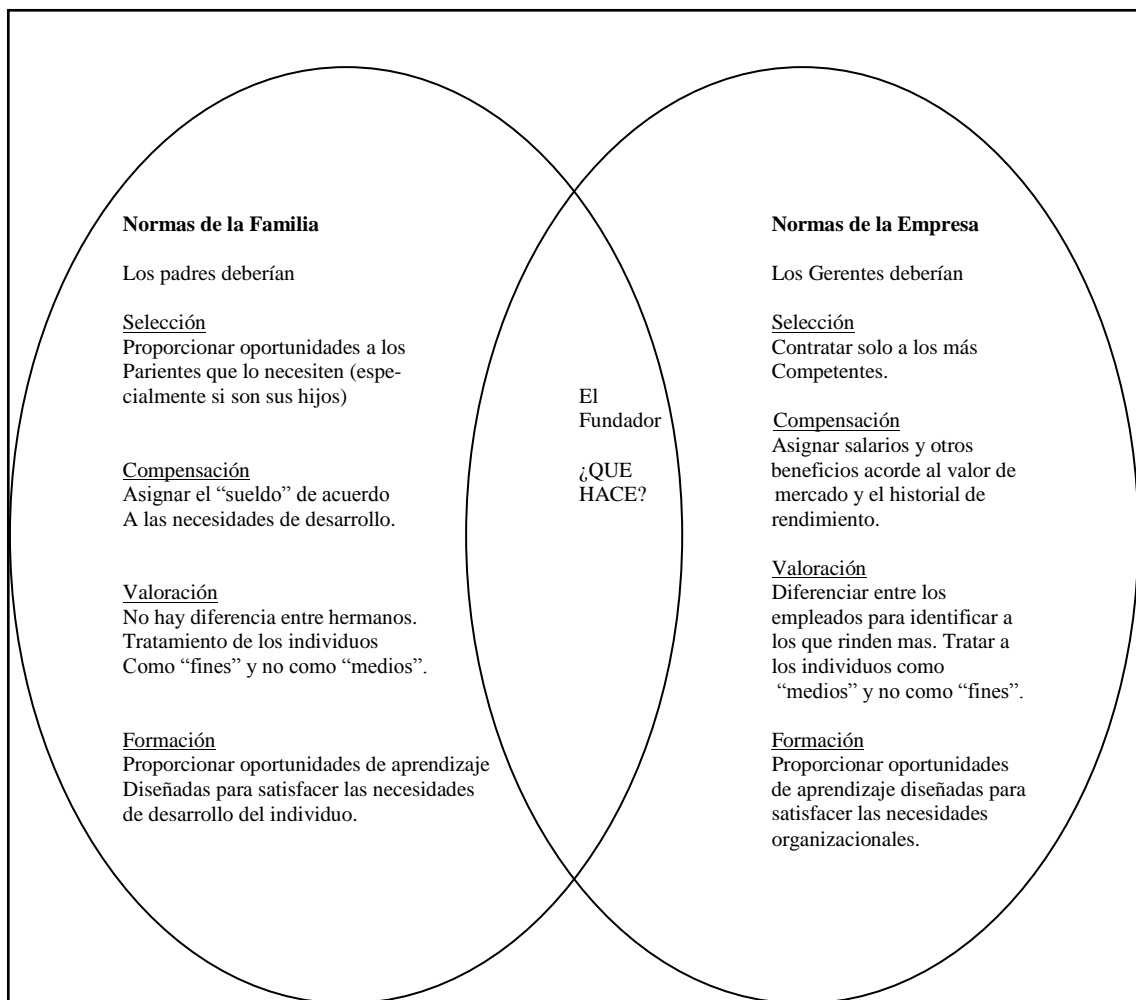
Sin embargo, no es la participación familiar en sí el factor clave en el éxito o fracaso de estas empresas, sino el desconocimiento de las relaciones involucradas. Comprender la contribución que puede hacer una familia a las fortalezas a largo plazo de la empresa, el análisis de las debilidades involucradas y la implementación de restricciones organizacionales para controlar estos problemas, son todos aspectos del problema directivo en una Empresa Familiar.

La Empresa Familiar existe sobre los límites de dos instituciones sociales cualitativamente diferentes, la familia y la empresa. El fundador, por tanto, se ve

“atrapado” cuando los valores y objetivos, muchas veces contradictorios, de ambas instituciones se encubren (véase figura 1.0). Este encubrimiento es la fuente del estrés al que se enfrenta el fundador al intentar adoptar estrategias para dirigir la empresa. Ante tal situación, se debe optar por la separación entre la dirección y la propiedad de la empresa como una forma de solucionar estos problemas y poder aplicar en la empresa criterios específicamente empresariales.

Figura 1.0. El Problema del encubrimiento institucional

Fuente: Lansberg (1983:44)

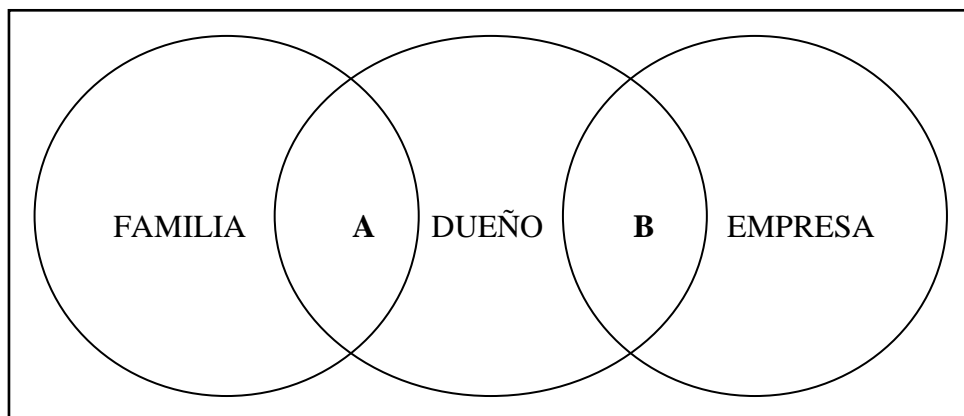




Por su parte *Churchill y Hatten* (1987)<sup>5</sup> intentan clarificar aun más el concepto de Empresa familiar distinguiéndola de la empresa dirigida por el empresario. Para esta finalidad plantean que las relaciones entre un dueño, su empresa y su familia pueden caracterizarse tal y como queda reflejado en la *Figura 1.1*. Aquí la intersección del propietario-directivo con su Empresa (Sector B) representa la relación emocional, física y financiera del primero con la segunda. Esta relación es bastante importante y, de hecho, el propietario y la empresa son esencialmente una única entidad en las primeras etapas de la vida de esta última. Por otra parte, la intersección entre el propietario y su familia (Sector A) representa la relación del propietario con su esposa, hijos, hermanos, padres, etc. La falta de coincidencia de los sectores de la familia y del negocio significa solo que los miembros de la familia no están directamente relacionados con la empresa; no quiere decir que la empresa no compita con la familia por el tiempo del propietario, ni que las consideraciones familiares (gastos educacionales de los hijos, planes de jubilación, etc.) no tengan una influencia considerable sobre los objetivos y las estrategias empresariales.

Figura 1.1. La Empresa dirigida por el propietario

Fuente: Churchill y Hatten (1987:56)

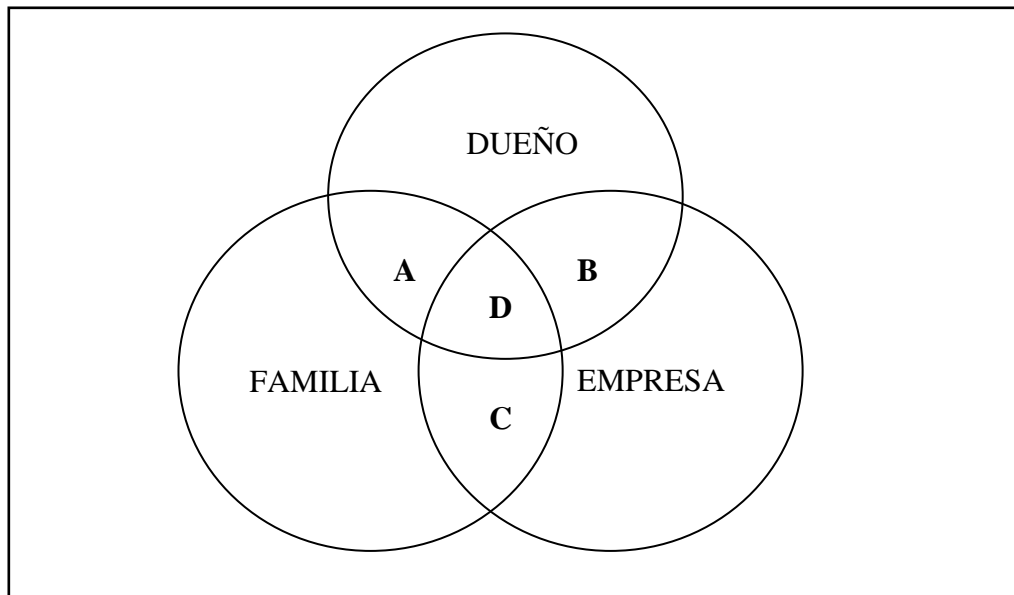


<sup>5</sup> Traducción Libre Churchill y Hatten (1987)

A su vez, *Churchill y Hatten (1987)* caracterizan a la Empresa Familiar de la forma que describe la *Figura 1.2*. Como se puede observar los sectores A y B continúan como en la *Figura 1.1*, pero ahora existen 2 nuevas áreas de interacción. Así, el sector C representa a los miembros de la familia que están relacionados en la empresa sin que exista un alto grado de relación con el dueño; un ejemplo típico podría ser el del hijo o hija que trabaja en la empresa durante las vacaciones escolares. Por otro lado, el sector D representa la relación que constituye el núcleo de la Empresa Familiar: La relación de la familia en las actividades de la empresa y en las actividades del dueño, es decir, en el funcionamiento, control y dirección de la empresa.

Figura 1.2. La Empresa dirigida por el propietario

Fuente: Churchill y Hatten (1987:56)



Los miembros de la familia relacionados en la Empresa difieren de los empleados o los directivos no familiares en que existen relaciones emocionales que han tenido su origen fuera de la empresa. Estos miembros de la familia

introducen en la empresa roles y obligaciones tanto familiares como empresariales. De este modo, las relaciones en una área influyen en las relaciones de la otra. Estas interrelaciones son las que finalmente definen la unidad en las empresas familiares.

El razonamiento anterior nos sirve para ofrecer un planteamiento de la Empresa Familiar basado en la teoría de recursos y capacidades, *Fernandez y Suárez* (1996), considerada como uno de los enfoques teóricos que han pretendido relacionar la eficiencia en la organización con la estrategia del negocio, concluyendo que si bien el posicionamiento y la creación de estrategias para desalentar o derrotar a los rivales son tácticas importantes, a largo plazo la clave de la ventaja competitiva esta en organizarse y operar de forma eficiente, es decir, que hay que volver la mirada al interior de las organizaciones.

Según este nuevo enfoque, las empresas exitosas lo son porque poseen recursos únicos y valiosos, entendiéndose estos como todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos, información, conocimiento, etc. controlados por una empresa que les permiten conseguir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y eficacia. Sin embargo, la actividad productiva de una empresa requiere la cooperación y coordinación de equipos y recursos, de ahí que podamos definir las capacidades como lo que una empresa es capaz de hacer como resultado de equipos y recursos que funcionan conjuntamente, por lo general de forma combinada a lo largo del tiempo, mediante complejas interacciones entre ellos que resultan de la experiencia diaria.

De acuerdo con *Grant* (1992), la empresa dispone de múltiples recursos, los cuales no están limitados a los que se reflejan en sus Estados Financieros.

Además de los recursos materiales, financieros y de determinados Activos Intangibles (Patentes, Derechos de Marca, Aplicaciones Informáticas, etc.), la empresa cuenta con recursos basados en la información y el conocimiento compartido, en las relaciones de confianza entre empleados y la dirección, en las relaciones entre la empresa y sus clientes y proveedores, etc., que constituyen lo que se ha denominado “Activos Intangibles” (En términos de Negocio).

Así nos centramos en los que *Grant* (1992), engloba bajo el concepto de “Recursos Humanos”, debemos tener en cuenta que se ha argumentado que la Empresa Familiar se caracteriza por el alto grado de compromiso y dedicación hacia la empresa tanto por parte de los miembros de la Familia, que piensan que tienen una responsabilidad familiar en común, como por parte del resto de la fuerza laboral cuyo comportamiento es más entusiasta y siente que forma parte de un equipo.

Por otro lado, las empresas familiares, a menudo, tienen sus propias formas de “hacer las cosas”, una tecnología especial o un plan comercial que no poseen sus competidores. Este tipo de conocimiento tiene un fuerte componente incluido, es decir, muchas veces la información que constituye la base de estos recursos está “incorporada” en determinados individuos, generalmente el fundador de la Empresa Familiar. Esta idea de conocimiento también es importante en relación con la incorporación de los hijos del fundador de la empresa, quienes han crecido escuchando las estrategias de la dirección, se han empapado del entusiasmo del fundador y, cuando llega para ellos el momento de incorporarse, pueden haber adquirido ya un conocimiento muy profundo acerca de la empresa. Precisamente es esta noción de conocimiento tácito e información no codificable la que le otorga a los “Activos Intangibles”

gran parte de su valor estratégico, pues les otorga su carácter de únicos e irreemplazables.

En muchas ocasiones, el aspecto de compromiso al que se ha hecho referencia implica que la familia propietaria demuestre un evidente temor a la idea de retirar dinero de la Empresa, decidiendo seguir la política de reinversión de utilidades para financiar el futuro crecimiento de la misma. Esta capacidad de reinversión, junto con las estructuras de propiedad estable y orientada al largo plazo que caracterizan a las empresas familiares exitosas, constituyen uno de los fundamentos necesarios, para consolidar una cartera de activos intangibles en la Empresa, el proceso de acumulación de recursos estratégicos, sobre todo de capacidades complejas, necesita de la inversión de gran cantidad de tiempo y esfuerzo, así como de un largo proceso de aprendizaje. Este hecho, a su vez, entrega a la empresa un mecanismo de protección frente a la fácil imitación de los competidores.

Por otra parte, las empresas familiares suelen ser percibidas en el mercado como sólidas y fiables, de ahí que muchos clientes prefieran hacer negocios con una empresa que tiene una larga trayectoria y suelen apreciar las relaciones con una dirección y un personal que no esta constantemente cambiando de funciones ni siendo sustituidos por personas ajenas a la familia. Además, el compromiso que caracteriza a las empresas familiares suele manifestarse bajo la forma de una atención más cordial y esmerada a los clientes y una calidad de servicio más alta.

La empresa familiar que trabaja y se diversifica sobre la base de lo que tradicionalmente ha hecho bien, apoyándose en un alto grado de conocimiento sobre como actuar en determinados mercados, con clientes específicos o con productos o servicios concretos, esta contando con las personalidades de cada

uno de sus directivos, con unas oportunidades históricas particulares a explotar y con los valores y creencias únicas de los fundadores que pueden capacitar a la empresa para concebir, elegir e implementar las estrategias que las empresas sin estos recursos no pueden desarrollar, porque se enfrentarían a una importante desventaja en costos si intentan adquirirlos.

Bajo este enfoque, por tanto la empresa familiar, acorde a sus características (compromiso, valores compartidos, confianza, reputación, etc.), posee los recursos intangibles y las capacidades que pueden fundamentar el éxito a largo plazo. Sin embargo, este importante potencial puede verse desaprovechado dado el desafío al que se enfrentan este tipo de empresas en forma inevitable: El problema de la Sucesión. Normalmente la sucesión esta relacionada con la transferencia de la empresa entre generaciones, lo cual constituye una dimensión considerada fundamental en la definición de empresa familiar y que se tratara a continuación con mas profundidad en el siguiente punto del capitulo.

### **1.3. SUCESIÓN DE PODER EN LA EMPRESA FAMILIAR**

En el traspaso de la Administración “[...] La gente presta muy poca atención al proceso de sucesión, aunque es, de hecho la prueba máxima de una buena Gestión”<sup>6</sup>

*Aronoff y Ward (1991a)* comentan “[...] Se ha dicho que los tres problemas mas importantes a los que se enfrenta una Empresa Familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión”

En una Empresa Familiar se pueden encontrar situaciones inesperadas, intangibles, asuntos no comentados pero si pensados o actuados por los protagonistas (fundadores y sucesores) y una serie de situaciones difíciles de resolver que hacen que la sucesión de poder en la Empresa Familiar sea un proceso difícil y complicado de llevar a cabo.

Por tanto, para comenzar a tratar el objeto de esta investigación, se abordará, en primer lugar, las líneas generales que se han seguido en la investigación sobre la sucesión de poder, destacando algunas ideas y conclusiones que pueden resultar de interés. A continuación se discutirá el concepto de sucesión en la Empresa familiar, destacándola como un proceso más que como un acontecimiento aislado. Así mismo se expondrá los diversos puntos de vista que se pueden adoptar para considerar un proceso sucesorio concluido con éxito. Todo ello nos servirá como punto de partida para abordar, al final de este capítulo, la compleja red de influencias identificadas como factores que afectan la sucesión de poder en la Empresa Familiar.

---

<sup>6</sup> Drucker, Peter (2001) Op. Cit.

### 1.3.1. El problema de la Sucesión de Poder

La sucesión de poder durante mucho tiempo se ha reconocido como una variable importante para comprender los cambios en los procesos organizativos a raíz de la sucesión. Generalmente, el cambio en el máximo responsable de la Empresa (Gerente General) puede producir variaciones en las reglas y políticas de una Empresa. La sucesión es un acontecimiento traumático para cualquier Empresa, dado que no solo afecta a los miembros de esta sino también a su clima económico y político. De acuerdo con *Helmich (1975)*<sup>7</sup>, esto es así porque el Gerente General es la persona que en último término tiene el poder de decisión en una Empresa y ejerce su influencia a través de ciertos procesos primordiales como:

- a) La asignación de recursos e incentivos;
- b) La definición de objetivos;
- c) La definición de la relación de la Empresa con el entorno, por tanto, es probable que los empleados de la Empresa experimenten algún efecto como consecuencia de la sucesión.

Por otra parte, dado que el Gerente General es la persona que representa la Empresa con el entorno, es probable que a ese nivel externo (accionistas, proveedores, gobierno, etc.), se considere la sucesión como un indicador del futuro de la Empresa, ya que los éxitos o fracasos de los gerentes a menudo se traducen en éxitos o fracasos de la Empresa.<sup>8</sup>

Sin embargo, pese a que los últimos años el tema sucesorio ha sido objeto de interés y de que se ha incrementado en forma considerable su

---

<sup>7</sup> Traducción Libre de Helmich D.L. (1975).

<sup>8</sup> Traducción Libre de Kesner L.F. y Seborá T.C. (1994)



investigación, la situación es que tal interés de investigación ha creado una corriente difusa y desorganizada, donde<sup>9</sup> “[...] Hay poco que sepamos de manera concluyente, mucho que no sabemos debido a los resultados contradictorios e incluso mas que no hemos estudiado todavía”. Estos autores a partir de una exhaustiva revisión de la literatura sobre sucesión publicada en los últimos treinta años, llegan a la conclusión que, pese a la creciente actividad investigativa realizada, los resultados obtenidos no han entregado una comprensión clara, ni un modelo consistente que relacione los antecedentes, las consecuencias y las eventualidades ligadas a la sucesión. La razón que plantean es que existen factores que impiden comprender el fenómeno de la sucesión en forma global.

Primero, pese a que la sucesión ha sido estudiada desde diversos enfoques, no ha resultado ninguna imagen única y constante de estos, sino, al contrario, cada uno ha considerado la sucesión desde su propio punto de vista. Los sociólogos, por ejemplo, se centraron en el cambio y la transferencia de poder a nivel organizacional. Por otra parte, los investigadores se enfocaron en el comportamiento de la Empresa, la dirección de Recursos Humanos y la psicología de la Empresa adoptando un punto de vista distinto y centrándose en el individuo. La investigación sobre la sucesión trató temas relacionados con las etapas del proceso, las formas de dirigir y los métodos individuales para enfrentar la sucesión.

Finalmente, los investigadores en el campo de la estrategia consideran la sucesión como un aspecto por el cual se posicionan las Empresas dentro de un entorno competitivo disponiendo de los recursos internos para maximizar la ventaja competitiva. Así, este enfoque se centró en adecuar las características

---

9 Traducción Libre de Kesner L.F. y Seborá T.C. (1994) Op. Cit.

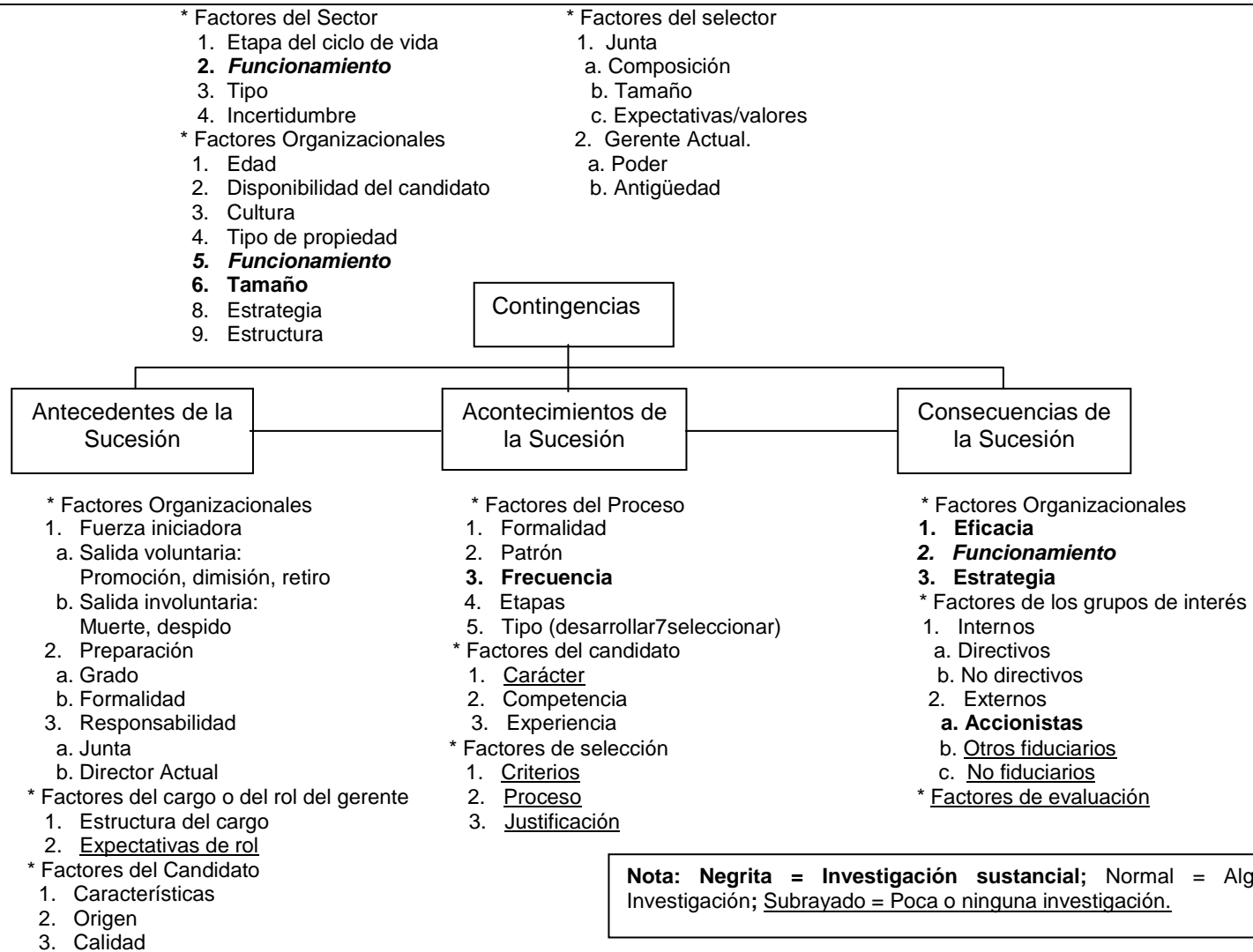
del Gerente General con las necesidades competitivas de la Empresa y la forma de identificar la influencia de los Gerentes Generales en la toma de decisiones sobre donde y como habrían de competir las Empresas.

Como consecuencia de esta diversidad de planteamientos *Kesner y Seborá (1994)* sugieren que, sin abandonar este planteamiento multidisciplinario, es necesario estudiar el fenómeno de la sucesión de una manera global, tendiendo en cuenta a lo menos cuatro dimensiones claves de este fenómeno: a) Los antecedentes; b) El acontecimiento en sí; c) Las consecuencias; d) Las contingencias, tal como aparece representado en la *Figura 1.3*.

Este modelo nos permite identificar algunas conclusiones generales que caracterizan los libros sobre la sucesión existente hasta la fecha. Así, en primer lugar, se reconoce que la sucesión es un fenómeno activo e importante para el *funcionamiento* e incluso para la supervivencia de la Empresa, lo cual es especialmente cierto para las pequeñas Empresas que se ven enfrentadas a los procesos de sucesión de fundador. En segundo lugar, el *funcionamiento* de la Empresa además de ser consecuencia de la sucesión, es también un antecedente de la misma. En tercer lugar, la sucesión es un acontecimiento que tiende a perturbar el funcionamiento interno de la Empresa, siendo el control de los efectos negativos un objetivo de cualquier proceso de sucesión. Además, sabemos que el grado de alteración se ve afectado acorde al tamaño de la Empresa, por su estructura de propiedad, por como y por quien dirige el proceso de sucesión y por la habilidad del sucesor en el proceso postsucesión.

FIGURA 1,3 MODELO DE LA SUCESIÓN

Fuente: Kesner y Sehora (1994)



A continuación, se analizará en forma breve la evolución de la sucesión de poder, para lo cual el estudio de *Kesner y Seborá (1994)* apuntan a 5 áreas principales en que pueden agruparse los diversos estudios, a saber: el origen del sucesor, la frecuencia de la sucesión, el papel de la junta directiva sobre la sucesión, las consecuencias de la sucesión y la planificación de la sucesión.

### **1.3.2. El origen del sucesor**

La distinción planteada en un comienzo del sucesor interno versus externo se ha seguido manteniendo, se intentó relacionar esta variable con el *funcionamiento* de la Empresa antes y después de la sucesión, llegando a resultados contradictorios en los diversos textos que abordan esta relación. Probablemente, la razón de esta diferencia se debe buscar en la falta de consistencia sobre lo que se entendía por sucesor externo e interno. Así, tradicionalmente los externos eran definidos como individuos que no pertenecían a la Empresa antes de la sucesión y los internos eran empleados actuales o anteriores de la Empresa. Sin embargo, pese a las controversias suscitadas, la distinción fundamental entre un sucesor externo y un interno esta en el grado en que el sucesor comparta:

- a) La comprensión del negocio, lo que implica tener conocimiento de sus productos y los de la competencia, de su utilización y del proceso tecnológico de producción, así como de sus costos;
- b) Compartir los valores centrales de la Empresa, alcanzando un compromiso personal con toda la organización;
- c) Lograr familiarizarse con los procesos sociales y políticos asociados al cargo.

En base a los puntos mencionados anteriormente, se presentarán diversas razones por las cuales la sucesión en la alta dirección es más

complicada en las Empresas Familiares, considerándose como los motivos principales:

- 1) La tendencia a ver los problemas a Corto Plazo (basado en la creencia de que la mayor parte de este tipo de Empresas son Pymes)
- 2) Necesidad de preparar la sucesión a muy Largo Plazo.
- 3) El carácter trascendental en el paso sucesorio.

En esta enumeración ya se puede notar la influencia que puede ejercer el trabajo diario que no deja posibilidad para *planificar la sucesión*, lo que coincide con los planteamientos de *Christensen* (2003) en cuanto a que los procesos de sucesión se desarrollan con más dificultad en las empresas de menor dimensión. Por otra parte, para planificar se necesita asumir el inevitable relevo futuro lo que suele ser un tema tabú.

Independiente del tamaño de la empresa lo que tiene lugar en el proceso sucesorio es la transmisión, normalmente en el ámbito de la familia, de la dirección y de la propiedad, que en estas empresas suelen ir unidas. Todo ello complica más el proceso por verse influenciado por todo tipo de condiciones afectivas y sentimentales, las cuales nada tienen que ver en la sucesión gerencial en otro tipo de Empresas.

Si centramos la atención en el momento en que se realiza la sucesión, podemos notar que las transiciones de primera a segunda generación suelen ser las más difíciles ya que las reglas están aun por definirse. En cambio, en las generaciones siguientes aunque las reglas de sucesión se establecieron con anterioridad, ahora en número de personas involucradas en el proceso es mucho mayor. Por ello, las relaciones familiares siguen jugando un papel fundamental.

Lamentablemente este buen entendimiento familiar no suele ser frecuente, lo que origina diversos problemas que dificultan la sucesión. Estas dificultades y fracasos en el proceso sucesorio dan lugar a una gran cantidad de investigaciones experimentales, por lo que se puede considerar a la sucesión como el tema estrella en la actualidad. Para su revisión, nos centraremos en los principales involucrados y en los aspectos mas relevantes de este proceso.

### **1.3.3. El Fundador o antecesor**

Es quien ha creado la Empresa, en ella ha volcado todos sus esfuerzos e ilusiones y es el instrumento para su realización personal, alcanzar un estatus social y mantener a la familia.

Es su creación ha debido hacer uso de diversas cualidades: Intuición, visión de futuro, obsesión por el proyecto, fe en si mismo e imaginación junto con el despliegue de una acción constante. Todo ello lo lleva a creer que nunca su sucesor estará plenamente capacitado para sustituirlo.

La resistencia al retiro dificulta en muchos casos las buenas condiciones de una sucesión, pero no tiene efectos tan nefastos como los de la semi-retirada, la cual se convierte en una constante interrupción en la tarea gerencial del sucesor y en una desacreditación frente a sus subordinados, lo que no facilita su legitimación en la Empresa ni la conquista del liderazgo.

### **1.3.4. La frecuencia de la sucesión**

Diversos investigadores han intentado establecer que era lo que producía una mayor o menor frecuencia de las sucesiones llegándose a la conclusión de que las Empresas mas grandes experimentan sucesión con mas frecuencia que

las pequeñas. Así, *Trow, D.B. (1961)*<sup>10</sup> concluyó que la permanencia de los fundadores al frente de sus empresas era mayor que para los gerentes no fundadores; y por otra parte las empresas mas pequeñas y estables de propiedad familiar presentaban una tendencia a no haber elegido y formado a los sucesores, resultándoles mas difícil atraer a directivos externos y, además, debido al elevado costo de la elección de un sucesor, podrían tender incluso a retrasar la búsqueda de uno.

En cuanto al grado de poder del Gerente General actual, está directamente relacionado con la permanencia en la dirección, y esta relación se mantiene incluso después de controlar los efectos del cambio en el *funcionamiento* de la Empresa. Esto se explica porque el hecho de pertenecer a la familia otorga a los Gerentes Generales un poder considerable, que les permite resistir los posibles intentos de reemplazarlos.

Otro de los aspectos analizados es el efecto que tenía la tasa de sucesión sobre el *funcionamiento* de la Empresa postsucesión, y en este aspecto, desde los años sesenta comenzó a desarrollarse lo que hoy se conoce como “Las tres teorías sobre la sucesión”:

- a) El planteamiento del “sentido común”, este sugiere que el *funcionamiento* de la Empresa mejora después de la sucesión, debido a que quienes toman la decisión de reemplazar al Gerente General elegirá a alguien con la capacidad y experiencia necesaria para mejorar la Empresa.
- b) La teoría del “circulo vicioso”, este por el contrario plantea que las sucesiones frecuentes perturban a las Empresas, y por ende, dan como resultado un *funcionamiento* de la Empresa inferior; y

---

10 Traducción libre de Tow, D.B. (1961)

c) La teoría del “cabeza de turco”, (basado en el libro de Günter Wallraff, el cual es un reportaje sobre las penosas condiciones laborales que los inmigrantes turcos debían soportar para sobrevivir en la Alemania post-guerra) esta plantea la posibilidad de que no exista relación constante entre la sucesión y el *funcionamiento* de la Empresa, sino que, los cambios que se producen son una especie de sacrificio, donde los Gerentes Generales hacen el papel de cabeza de turco, de manera que entregan una señal al exterior de que se esta produciendo un cambio.

En general, las investigaciones posteriores a los años sesenta, apoyan la teoría del “circulo vicioso”, es decir, las sucesiones frecuentes son perjudiciales para el *funcionamiento* de la Empresa.

### **1.3.5. La Sucesión y la Junta Directiva**

En este punto nos encontramos con dos temas de interés:

- a) La relación entre las características de la junta (tamaño, composición de externos e internos) y la sucesión;
- b) El desacuerdo de la junta en la toma de decisión respecto a la sucesión.

Pese a ser enfoques distintos, diversos estudios han confirmado la idea que en muchas Empresas los Gerentes Generales tienen el poder y la autoridad para neutralizar los deberes de vigilancia de la junta e influir sobre el proceso de sucesión. Esta falta de influencia real de las juntas directivas también ha sido constatada por estudios anteriores realizados en Empresas Familiares, donde la



junta cumple un rol simbólico. Así, según Dyer <sup>11</sup>, dentro de los cuatro tipos de juntas en las empresas familiares, dos de ellas denominadas junta de “papel” y junta de “Visto Bueno”, existían solo para cumplir un requisito legal o para confirmar y apoyar las decisiones tomadas por el fundador y su familia, quienes suelen temer y evitar la participación de externos en sus juntas. Sin embargo, la existencia de una junta directiva externa es recomendada por muchos investigadores como una forma de mejorar las posibilidades de supervivencia y éxito de la Empresa familiar.

### **1.3.6. Las consecuencias de la sucesión**

El *funcionamiento* de la Empresa después de la sucesión varía dependiendo de las características del sucesor y de diversos factores.

El impacto de la sucesión sobre los miembros de la Empresa, origina dos reacciones ante un nuevo ejecutivo: la primera, se refiere a que algunos sucesores son considerados como los salvadores de sus Empresas; y la segunda, se basa en que el antecesor gozaba de una alta consideración y hace imposible para los sucesores estar a su altura ante los ojos de los demás miembros de la Empresa. Dada la variedad de potenciales reacciones, es sugerible que los ejecutivos se centren en mecanismos que permitan suavizar la transición y que ayuden a mejorar las percepciones de los demás. Bajo este enfoque, Dyer <sup>12</sup> considera la segunda reacción como uno de los problemas principales a los que se enfrentan a menudo los gerentes de segunda y tercera generación, los cuales son incapaces de “librarse del fantasma del fundador”,

---

11 Traducción Libre de Dyer W.G. (1991)

12 Traducción Libre de Dyer W.G. (1991) Op. Cit.

siendo presionados a seguir la tradición y criticados por no estar a la altura de las expectativas.

### **1.3.7. La Planificación de la Sucesión**

Son pocas las Empresas que se involucran en procesos de planificación de la sucesión y además la escasa planificación que se lleva a cabo a menudo esta en manos del Gerente General actual.

Las Empresas que todavía están controladas por la familia del fundador y donde el actual Gerente General es un miembro de esa familia, va a ser esa persona quien decida que miembro de la familia le sucederá y cuando será realizado dicho acontecimiento.

Lamentablemente no existe una formula para planificar la sucesión, debido a que cada empresa posee características diferentes, pero si un plan de sucesión se debe caracterizar por las siguientes pautas: estratégico, comprensivo, realista y factible, gestionado profesionalmente, simple, escrito y dilatado en el tiempo. Por ello, todo plan de sucesión debe considerar ciertos puntos claves:

- 1) La sucesión es un proceso largo y flexible.
- 2) Para garantizar una transición exitosa, la segunda generación debe decidir en considerar un negocio tipo "la empresa primero" no "la familia primero".
- 3) Ayudar y preparar al sucesor.
- 4) Comunicar efectivamente el Plan de Sucesión.
- 5) No confundir las reglas de la familia con las del negocio.
- 6) Es obligación del empresario pensar en sí mismo, para asegurarse una retirada cómoda.

7) Si no se ve clara la sucesión, es necesario pensar en alternativas.

Desde el punto de vista jurídico, el empresario familiar deberá definir la estructura jurídica de la empresa (Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Sociedad de Personas, Sociedad Comanditaria, simple o por acciones, Sociedad por Acciones, E.I.R.L y cuentas de participación); y al mismo tiempo los pactos entre socios, o entre éstos y la sociedad.

El protocolo, es ese marco en donde se contienen los valores fundamentales de la familia y de la empresa, las reglas de actuación a seguir en las relaciones entre las personas citadas y su compromiso de cumplirlo.

#### **1.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

Las empresas controladas por una familia son diferentes, porque la naturaleza de su propiedad también lo es. Los dueños comparten una identidad y una relación emocional. Cuando el poder de la propiedad se utiliza de manera constructiva, ello se traduce en oportunidades estratégicas especiales y se infiltra en todas las decisiones estratégicas de la empresa.

Las empresas controladas por familias que se mantienen en el largo plazo se esfuerzan arduamente por articular la filosofía y las políticas que rigen la interacción entre familia y empresa. Su meta consiste en aprovechar el poder positivo de la familia y contienen factores familiares no productivos. De ahí que es absolutamente necesario clarificar previamente que es lo que se entiende por sucesión exitosa y, por contraparte, fracasada, dado que, a partir de la revisión de la literatura realizada, no se puede inferir que exista consenso sobre cuales son los resultados de un proceso de sucesión que nos puedan llevar a determinar su éxito o fracaso.

### 1.4.1. Ventajas de las Empresas Familiares

Una estrategia de éxito es aquella que logra fusionar, las exigencias y oportunidades del mercado con las metas y los valores de los dueños de la empresa. No existe ningún tipo de organización donde esta conexión sea más poderosa que en aquellas donde la propiedad recae en un grupo discreto, identificable, emocionalmente independiente e intensamente interesado.

Como ya se ha mencionado en el “Capítulo 1”, el hecho de que los investigadores no enfoquen el problema de la sucesión desde un mismo punto de vista, provoca que exista falta de consistencia en cuestiones tales como la consideración de un proceso sucesorio como exitoso. Así, tal y como lo señalan Kesner y Seborá<sup>13</sup>, algunos autores definen este concepto como la ocupación de una vacante, otros definen el éxito como la ocurrencia de un mínimo de alteraciones organizacionales a corto plazo y, para otros, viene dado por la reacción del mercado tras la sucesión.

En lo que a la empresa familiar se refiere gran parte de los autores que tratan el tema de la sucesión asocian el éxito a la supervivencia o continuidad de la empresa o la permanencia de la empresa en manos de la familia. De hecho, se parte de la idea de que el “sueño dorado” de todo fundador es lograr que su empresa continúe en manos de sus herederos. La integración de la siguiente generación en la empresa familiar puede tener una importancia estratégica para este tipo de empresas, hasta el punto de que “[...] la integración exitosa de nuevos miembros de la familia es para muchas empresas

---

13 Traducción Libre de Kesner L.F. y Seborá T.C. (1994) Op. Cit.

familiares un fin tan importante como los objetivos de beneficio, los espacios en el mercado y otros determinantes de la política empresarial del negocio”.<sup>14</sup>

La sucesión se produce de manera efectiva cuando un miembro de la familia de la siguiente generación asume un rol de liderazgo, así como la posición de liderazgo, además, el sucesor debe ser relativamente autónomo en dicho rol, particularmente en términos de su relación con el fundador (predecesor) y dado que es difícil determinar cuando puede considerarse maduro a un sucesor y que variara de un individuo a otro, se considera que la séptima y última etapa o de “*sucesión madura*” comienza dos años después de la transferencia de la presidencia. Otros autores consideran que una sucesión eficaz implica que se mantenga el control del capital en manos de la familia o cuando se produce la transferencia de la propiedad y del control de los derechos de propiedad desde el actual gerente general al sucesor, además de la transferencia del control sobre la dirección de operaciones y la dirección estratégica.

Lo más importante para que una sucesión pueda ser considerada como exitosa es que el sucesor tenga la habilidad necesaria para mantener a la empresa familiar por medio de un crecimiento sostenido y de una rentabilidad continuada.

De lo anterior se puede deducir que no existe consenso sobre que es lo que hay que tener en cuenta a la hora de evaluar un proceso sucesorio como exitoso o fracasado, ya que existen consideraciones tanto familiares como empresariales al hablar de eficacia de los procesos sucesorios. Ampliando este planteamiento, y con la finalidad de determinar los criterios para evaluar el éxito

---

14 Traducción Libre de Kesner L.F. y Sehora T.C. (1994) Op. Cit.

en la sucesión en empresas familiares, podemos seguir a *Kesner y Sebor* cuando, a la hora de considerar las consecuencias de un proceso de sucesión, diferencian entre los denominados “*criterios objetivos*”, que estarían relacionados con el efecto de la sucesión sobre la eficacia, los resultados y la estrategia organizacional, y los “*criterios subjetivos*”, que intentarían captar que consecuencias ha tenido la sucesión sobre los distintos grupos de interés en una empresa familiar, ya sean estos los fundadores, sus esposas, los miembros de la familia de la siguiente generación, los directivos no familiares, los empleados, etc.

A continuación, abordaremos estos 2 criterios de éxito en la sucesión de la Empresa Familiar.

#### **1.4.1.1. Criterios Objetivos**

Habitualmente nos encontramos con textos que califican una sucesión como exitosa cuando esta tiene efectos positivos sobre la eficacia o resultados de la Empresa. Ahora bien, siempre ha sido un constante debate respecto a la forma de cómo medir la eficacia organizacional, pero las opiniones parecen coincidir cuando consideran la eficacia organizacional como un concepto variante, el cual puede tomar como indicadores factores tales como el crecimiento de las ventas, el crecimiento de los beneficios y la rentabilidad, los incrementos en la producción y la creación de empleo. Este último criterio parece especialmente relevante, dado que últimamente se le ha atribuido a la Empresa Familiar un importante potencial para generar empleo y así llegando a reflejar en cierta forma, la dimensión social de la eficacia de la empresa familiar.

#### 1.4.1.2. Criterios Subjetivos

Cuando se considera el principal problema de la Empresa Familiar, parece existir un absoluto acuerdo entre todos los autores en cuanto a que este tipo de empresas debe sus principales características, al desacuerdo en la gestión empresarial de una o varias familias. En consecuencia, la gestión de las empresas familiares, se caracteriza principalmente por la introducción de elementos emocionales a la hora de tomar decisiones, los cuales pueden afectar la supervivencia futura de la empresa. Dado este elevado desacuerdo y compromiso familiar en el negocio, las relaciones interpersonales en una empresa familiar tienen un mayor número de elementos *subjetivos* en sus relaciones al ser comparadas con la gestión de otro tipo de empresas. Por lo tanto, se entiende que no es suficiente limitar la consideración de éxito o fracaso de un proceso sucesorio al análisis de elementos únicamente *objetivos* como los mencionados anteriormente, ya que el grado de satisfacción experimentado por determinadas personas puede condicionar en gran medida el éxito futuro de la empresa. *Stempler*<sup>15</sup> define una sucesión exitosa como “[...] aquella en que todas las partes implicadas en el proceso de sucesión perciben la sucesión como favorable y existe una satisfacción general de cada persona que participó en el proceso de transición. Además no existe enojo u hostilidad entre las partes. Sino que existe una percepción general de todos los agentes participantes en el proceso de que la familia, la empresa, los empleados, el antecesor y el sucesor fueron tratados de la mejor manera posible por el plan de sucesión”.

Por otra parte, *Dyer*<sup>16</sup> afirma que es necesario considerar la dirección de la familia después de la sucesión, la cual puede determinarse utilizando criterios

---

15 Traducción Libre de Stempler (1988).

16 Traducción Libre de Dyer W.G. (1991) Op. Cit.



como el grado de satisfacción de las necesidades y deseos de la familia, la habilidad para resolver los problemas y amenazas a las que se ve enfrentada y el hecho de que las relaciones familiares sean satisfactorias. Paralelo a ello, algunas de las principales preocupaciones presentadas por los familiares, trabajen o no en la empresa, tienen que ver con sus ingresos, los conflictos familiares, las políticas de dividendos y el disponer de un lugar en la empresa para sus hijos. Por tanto, es necesario considerar las perspectivas de los involucrados en el proceso sucesorio, los cuales podemos agrupar de la siguiente forma: El sucesor, el antecesor, el cónyuge y los empleados no familiares.

### **El sucesor**

Los sucesores consideran su entrada en la empresa familiar como un medio de satisfacer necesidades e intereses personales y profesionales, la decisión de los herederos sobre su incorporación a la empresa familiar esta condicionada por su sentido de responsabilidad hacia la familia y hacia la empresa y por el grado de interés en la misma, que viene dado por aspectos relacionados con la empresa como entidad: sus objetivos, orientación y su estrategia.

La necesidad de que los involucrados en el proceso sucesorio satisfagan sus necesidades suele ser causa de conflictos sobre todo cuando existen varios hermanos involucrados en el proceso de sucesión. Además, existen situaciones en la que el sucesor puede experimentar dificultades para lograr una experiencia sucesoria satisfactoria, por ejemplo, cuando existe incongruencia entre la jerarquía familiar y empresarial que puede llevar a situaciones de conflicto, rivalidad y desprecio.

## El antecesor

Desde este punto de vista la sucesión generalmente esta compuesta por una gran carga emocional, especialmente si éste es el fundador de la Empresa. Al parecer, la continuidad de la Empresa es el sueño primordial de todo empresario familiar, sin embargo, su propia actitud hacia la sucesión lo puede llevar precisamente a lo contrario, a lo que se ha denominado “*eutanasia corporativa*” en referencia a “[...] la acción del propietario que voluntariamente destruye la empresa que ama porque no es capaz de crear en vida una organización viable con una continuidad clara” <sup>17</sup>. Este mismo autor afirma que una actitud positiva del antecesor con respecto a la sucesión puede ser la de considerar su retiro como un *renacimiento*, es decir, “[...] un periodo dorado en el que él (el propietario) dota a los que lo suceden de conocimiento e inquietud que a él le ha costado toda una vida adquirir. A través de los sucesores puede crear su inmortalidad. En lugar de enfrentarse al retiro de su empresa como el resultado de su propia muerte, puede vivir para ver la revitalización de su empresa a través del sucesor que él mismo ha elegido y formado” <sup>18</sup>. De esta manera el antecesor puede elegir entre dos tipos de retiro. El primero del tipo *embajador* se caracteriza porque aun cuando el antecesor permanece en la empresa después de abandonar el puesto, no tiene intención de recuperarlo. Participa como asesor apoyando a sus sucesores, esto obtiene como resultado que experimente la sucesión con sentimientos de logro y aprecio, lo cual, a su vez, origina que sus empresas se beneficien internamente por la transferencia de conocimientos y logren con el exterior una apariencia de continuidad en el mando. Existen múltiples posibilidades para lograr estos beneficios, entre las cuales encontramos la entrega de un título emérito al antecesor, mediante el cual se le asignan labores de relaciones públicas donde puede aprovechar el

---

17 Traducción Libre de Danco L.A. (1980).

18 Ídem al Anterior.

gran número de relaciones personales y profesionales que ha reunido a lo largo de su vida, asignarle un rol de consultor que permita seguir contando con su experiencia técnica y empresarial, servir como maestro de las nuevas generaciones o realizar tareas de análisis o planificación. Por otra parte, el antecesor que elige adoptar el estilo “*gobernador*” a la hora de retirarse tampoco se resiste a la sucesión, sino que normalmente dejan el puesto e inician una actividad completamente nueva. Este tipo de personas normalmente ha cultivado otro tipo de intereses no relacionados con la empresa y el retiro para ellos no es más que un cambio de actividad que les sigue proporcionando un sentimiento de utilidad social.

Pese a las diversas consecuencias positivas que tienen para la empresa y para él mismo la adopción de los dos estilos de retiros anteriores, la realidad parece indicar que, ante la sucesión, el fundador o dueño suele experimentar sentimientos de angustia ante la idea de la muerte, de pérdida de influencia e identidad, así como la pérdida de una actividad significativa e incluso sentimientos de rivalidad y celos hacia el sucesor. Debido a este alto arraigo que tiene el fundador o dueño de la empresa familiar con la misma, la mayor parte de ellos adoptan un estilo del tipo “*monarca*” o “*general*”. Los primeros no abandonan su puesto a no ser que sean forzados por la muerte, por la mala salud o por renunciaciones de ejecutivos clave, ultimátum por parte del consejo de administración o accionistas miembros de la familia y los segundos, tampoco abandonan el puesto hasta que son echados y, cuando esto ocurre, hacen planes para regresar al poder, lo cual suele ocurrir ante una crisis real o supuesta que les otorga la excusa perfecta de que son necesarios para la mejora de la situación ante la incompetencia del sucesor.

## **El Cónyuge**

Normalmente se trata de la esposa del fundador o dueño, pese a que las tendencias están cambiando, tradicionalmente la actividad de creación y dirección de empresas ha estado en manos masculinas.

La importancia de su papel en la empresa familiar parece estar fuera de duda, y aun cuando su participación directa pueda ser no muy frecuente, todas las esposas están involucradas de manera importante en la actividad del negocio aunque solo sea por el grado de apoyo que prestan a sus cónyuges. Para los cónyuges el proceso sucesorio puede ser la fuente de un complejo conjunto de retos, incertidumbres y preocupaciones acerca del futuro económico y emocional de la familia. Para ella, al igual que para el fundador, la empresa puede tener gran importancia como fuente de actividades y como componente de su identidad, y al igual que este puede encontrar dificultades para enfrentarse a la sucesión. En ocasiones, el resultado de la sucesión es que son las propias esposas las que se convierten en sucesoras, sobre todo tras la muerte inesperada del esposo, que las obliga a hacerse cargo del negocio ya sea para preservar la visión de su fundador, porque es la mejor forma de asegurar el futuro económico de la familia o por que se considera a si misma obligada a salvaguardar la empresa hasta que la próxima generación pueda asumir la dirección. De esta forma, las viudas pueden constituirse en una fuerza importante para la supervivencia y el crecimiento de las empresas familiares y, de hecho las empresas con frecuencia florecen debido a que estas mujeres están abiertas a nuevas ideas y a menudo terminan dándose cuenta que están dirigiendo la empresa porque obtienen satisfacción personal.

## **Los Empleados no familiares**

Los empleados y directivos que trabajan en la empresa pero que no forman parte de la familia tienen sus propias aspiraciones y motivaciones en relación con el proceso de sucesión, en función de su historia personal en la empresa, la etapa de su vida en que se encuentra y su situación actual (en el aspecto laboral). En este sentido, los empleados mayores o de mayor antigüedad están básicamente preocupados por la seguridad y quieren recompensas a su lealtad, participación en el capital y agradar al jefe; mientras que los más jóvenes están más dispuestos a asumir riesgos y quieren profesionalización, oportunidades de crecimiento y razones que los motiven a continuar en la empresa. Es casi un hecho que los empleados de mayor antigüedad en la empresa y que han desarrollado una relación de tipo personal con el fundador pueden sentirse amenazados por el cambio en el sentido de que sienten desconfianza de las nuevas estructuras más formales, ya que éstas pueden suponer una restricción a su independencia y autoridad. Sin embargo, también ocurre con frecuencia que la continuidad de la familia entrega seguridad y comodidad a los empleados. Así, considerando lo antes mencionado, los empleados ajenos a la familia adoptarán una postura ante la sucesión que puede variar entre transformarse en aliados incondicionales del sucesor hasta sabotear por completo el proceso de sucesión, pasando por múltiples posturas intermedias donde asumen roles de asesores del sucesor, de intermediarios entre dos generaciones, de evaluadores de los directivos familiares, de simples espectadores del proceso de sucesión e incluso de competidores por ocupar la dirección de la empresa.

Finalmente, los valores suelen consolidar económica y familiarmente una empresa llenándola de fuerza y poder frente a otras que no los tienen. Se ha definido que algunos de los valores encontrados en empresas familiares

exitosas son los denominados valores **ELISA**<sup>19</sup> los cuales han sido adoptados como parte de su cultura empresarial:

- **Excelencia:** Los miembros de una empresa familiar deben estar en una permanente búsqueda de la excelencia en los productos, los servicios, la marca, la organización, la atención al cliente, en las relaciones con los agentes externos a la empresa y en el trato cotidiano con cada uno de los miembros de la empresa sin distinciones de cargos. La excelencia de una persona también se ve reflejada en su comportamiento honesto, en su trato justo y respetuoso con los demás, en su templanza ante las diversas situaciones que debe resolver en su trabajo diario; además de ser un valor es una actitud que se tiene frente a la forma de asumir la vida.

- **Laboriosidad:** Se considerada como una de las fortalezas de la empresa familiar, se basa en la dedicación al trabajo en búsqueda del éxito, con el compromiso de cada miembro de la empresa.

- **Iniciativa:** Este valor se refleja en la disposición a cambiar y crecer, teniendo en cuenta la posibilidad de asumir riesgos en inversiones futuras para trabajar por la continuidad de la empresa.

- **Sencillez:** Practicada en la vida privada de cada uno de los propietarios de la empresa y en las políticas tanto internas como externas que desarrolla la empresa con sus diferentes actores.

- **Austeridad:** Las empresas familiares deben ser prudentes en el momento de contraer gastos, no solamente por ser el patrimonio de la familia el que se

---

19 Gallo, Miguel Ángel (1999).

arriesga, sino para enseñar a sus empleados el valor de la austeridad en las decisiones diarias que se toman en la empresa.

Generalmente, los valores de una empresa familiar son transmitidos por su fundador, es él quien siembra las bases para que sus futuras generaciones lleven a la empresa al éxito o fracaso. Un fundador que transmite dichos valores está forjando un ambiente de unidad y compromiso, en donde sus miembros actúan en una forma honesta, ejercen el poder para desarrollar a los demás y trabajan en pro de la continuidad de la empresa para asegurar un bienestar social.

Una cultura basada en valores es el cimiento para que la empresa continúe siendo un medio para transmitir las enseñanzas de los fundadores a las siguientes generaciones y a la sociedad en general, tanto en situaciones de prosperidad como de dificultad e incertidumbre.

### **1.4.2. Desventajas de las Empresas Familiares**

Las razones de la pérdida o disminución de las ventajas de una Empresa Familiar pueden ser atribuidas a una erosión en la familia propietaria o a la presencia de alguna de las *desventajas familiares*, denominadas como los riesgos propios de la empresa familiar debido al encubrimiento institucional entre la familia y la empresa, los cuales ocasionan errores frecuentes en su gestión, explicando su elevado índice de mortalidad.

Ya que las desventajas familiares están estrechamente relacionadas con el alto índice de mortalidad de las Empresas Familiares, es de vital importancia concentrarnos en la identificación de tales desventajas y en las formas de actuar para evitar la desaparición de este tipo de empresas.

Por lo tanto, en este punto nos concentraremos en analizar los grandes problemas de las empresas familiares, los cuales se pueden resumir en:

#### **1.4.2.1. Continuidad**

Debido a que habitualmente las empresas familiares tienen un claro fundador que suele ser dueño, gerente y cabeza de la familia, la sucesión es muy compleja debido a los naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión.



#### **1.4.2.2. Confundir el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir una Empresa.**

Existe una gran diferencia entre ser el dueño y ser el directivo de una empresa. Todos sabemos que la propiedad de las acciones se adquiere por compra, herencia u otros mecanismos y también sabemos que la capacidad de dirigir se desarrolla mediante la experiencia y la formación.

El ser propietario no garantiza ser un buen líder ni el tener las capacidades de dirección adecuadas a las nuevas situaciones de la empresa. Por lo tanto, el fundador debe formar a sus hijos para que sean buenos propietarios, directivos y/o ejecutivos según sea el caso, buscando mecanismos para que desarrollen habilidades directivas sin poner en peligro la empresa familiar.

Los hijos, independientemente de la profesión que hayan elegido, necesitan adquirir los conocimientos básicos para formar parte de una Asamblea General de Accionistas. La formación que debe recibir un hijo para llegar a ser propietario debe concentrarse en entender las herramientas básicas que le permitan tomar decisiones acertadas sobre inversiones, reparto de dividendos y balances. En el caso en que el propietario familiar no se sienta capacitado de formar parte de la Asamblea General de Accionistas deberá elegir a una persona apropiada para que lo represente en dicha Asamblea.

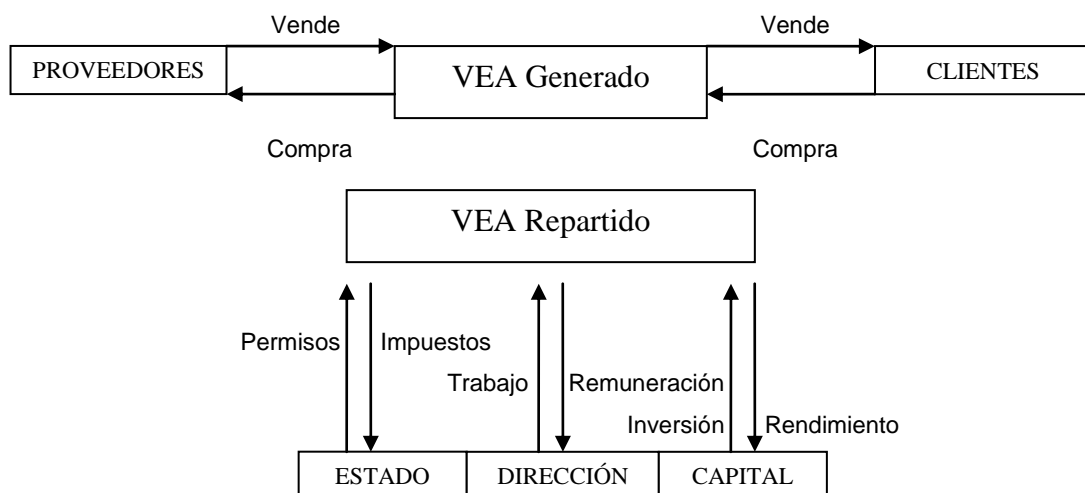
La formación que los hijos deben obtener para ser miembro de Junta Directiva es mucho más exigente. Se requiere un conocimiento en estrategia, estructura, sistemas de dirección (promoción, remuneración, evaluación), endeudamiento y sucesión. Los candidatos a ser miembros de Junta Directiva deben contar con mayor preparación académica (MBA) y experiencia en cargos

similares mayor a 5 años en otro tipo de empresas, además de manejar dos o tres idiomas de uso masivo a nivel internacional.

En cuanto a la formación ejecutiva, los hijos deben combinar su preparación con un poco de trabajo en espiral (ascender en forma jerárquica) y la experiencia externa que les puede otorgar trabajar en otras empresas, ya sea en el país o en el extranjero, sumado a una formación académica relacionada con el ámbito empresarial.

### 1.4.2.3. Confusión de los flujos económicos en la empresa familiar

Usualmente se manifiesta cuando la empresa familiar no cumple con las reglas del mercado para generar y repartir adecuadamente el valor económico agregado (VEA), el cual da lugar a los siguientes flujos económicos:



Fuente: Gallo, Miguel Ángel. Empresa Familiar: Trampas y Fortalezas.1996

A continuación se explican cada uno de los flujos económicos:

### **1) Remuneración a los miembros y directivos de la empresa**

En la empresa familiar las retribuciones económicas deben realizarse a valor de mercado, sin embargo en algunas de ellas, el trabajo de los miembros familiares no se retribuye como debe ser, con la promesa de que esa empresa será “suya” en un futuro.

Esta situación genera problemas de motivación y desconfianza ante el resto de los empleados, porque no se valora al miembro familiar como debe ser, como cualquier otro profesional. Cuando se presenta lo contrario y se remunera al miembro familiar con una cantidad superior al valor del mercado, también se genera una desconfianza externa entre los que trabajan en la empresa y sus accionistas.

Los miembros de la familia que trabajen en la empresa deberán recibir remuneraciones acordes al mercado, y por ningún motivo una retribución inferior o superior a la que recibiría en el mismo cargo y con iguales resultados, un trabajador no miembro de la familia. Este ingreso deberá ser independiente del recibido por concepto de dividendos como participación de la propiedad.

En cuanto a la remuneración de los directivos, en muchas ocasiones, la empresa familiar cae en el error de compensar a los directivos familiares con el goce y disfrute de autos, vivienda, dietas o viajes en primera clase, lo que en muchas ocasiones es un dividendo encubierto.

Respecto al sistema de remuneración para los principales cargos directivos, se recomienda contemplar una porción fija y una variable. La premisa

fundamental que hay detrás de este sistema es que las personas de mayores responsabilidades, tienen mayor impacto en los resultados de la empresa. Por lo tanto, el sistema de remuneración variable busca que estos directivos se esfuercen un poco más en la consecución de los resultados de la empresa, de la siguiente manera:

Miembros del Directorio	Pago por junta + Variable por Resultado
Gerente de Unidades de Negocio	Sueldo fijo a Valor de Mercado + Remuneración Variable que representa 20% del sueldo total.

Fuente: Gallo, Miguel Ángel. Empresa Familiar: Trampas y Fortalezas.1996

## **2) Rendimiento e Inversión del capital de la empresa**

Una situación similar a la remuneración ocurre en el reparto de los dividendos de la empresa a los accionistas, cuando no son acordes con los resultados del ejercicio. Si la política de dividendos, reinversión y ampliación de capital no está acorde con el comportamiento de la empresa, ésta puede capitalizarse o descapitalizarse inadecuadamente, ocasionando la separación de sus accionistas.<sup>20</sup>

Es bastante común que una empresa familiar remunere a sus miembros familiares por encima del valor de mercado y distribuya a sus accionistas dividendos inferiores a éste, lo cual trae como consecuencias:

a) La intención del accionista de ocupar un cargo directivo dentro de la empresa con el objetivo de alcanzar una mayor remuneración; y

---

<sup>20</sup> Gallo, Miguel Ángel (1996) “Trampas y Fortalezas”.

b) La venta de estas acciones, ya sea a los mismos miembros de la familia o a la competencia.

### **3) *Venta y compra a los proveedores y clientes de la empresa***

Situaciones similares a la remuneración de miembros familiares pueden presentarse cuando uno de ellos se convierte en cliente o proveedor de la empresa, afectando su política comercial. Al entrar en juego los lazos afectivos, se impide que la empresa le ofrezca, a este miembro familiar, un trato igual al que se le brinda a proveedores y clientes externos, lo cual dificulta que se le compre o se le venda, al valor de mercado.

Para evitar estas situaciones, se recomienda fijar políticas comerciales con los clientes y políticas de compras con los proveedores, sean o no miembros familiares.

### **4) *Fusión de los activos familiares con los activos de la empresa***

La confusión de flujos económicos también hace referencia al tipo de activos que suelen involucrar los empresarios familiares dentro de los negocios. Por definición, los activos de un negocio son aquellos que son necesarios para poder ejercer su actividad productiva y comercial. La desventaja en la que se cae usualmente es la de incluir activos de la familia dentro de la empresa como bienes inmuebles de la familia o el dueño, vehículos de la familia, la parcela de recreo o la bodega no utilizada; prácticas que se prestan, usualmente, para generar problemas al interior de la familia.

Estas inadecuadas prácticas empresariales y familiares, generalmente en primera generación, no crean tantos problemas, pero una vez que falta el

fundador se convierten en grandes problemas entre la segunda y siguientes generaciones.

La mejor práctica es separar los activos no relacionados con la actividad empresarial y colocarlos en otra empresa, la cual se encargue de hacerlos producir, estableciendo claramente, dentro del Protocolo Familiar, un código de conducta de la utilización de los activos de la empresa en donde se separen aquellos que en realidad no generan valor, pero, probablemente, sí generen problemas.

#### **1.4.2.4. Confusión de lazos de afecto con lazos contractuales**

Los lazos de afecto son propios de la familia y los lazos contractuales son propios de la empresa. Cada una de estas dos instituciones (familia y empresa) tienen definidos sus propios valores y características como pilares de su éxito. Por su parte, la familia encontrará en la unidad, el compromiso y el afecto, características que la harán mucho más fuerte, mientras que la empresa encontrará en la competitividad, la eficacia y el logro de resultados, aspectos que fortalecen su crecimiento.

La trampa en la que caen muchas empresas es creer que los aspectos o características de estas dos instituciones (Familia y Empresa) pueden sobreponerse una sobre otra o peor aún, reemplazarse en la labor diaria de una empresa familiar.

Es decir, permitir que los sentimientos de afecto impidan la exigencia de resultados laborales genera conflictos familiares, en su mayoría públicos ante los empleados de la empresa, promoviendo la formación de bandos dentro de la

misma. Estas situaciones, por lo general, se producen cuando los miembros familiares no saben separar los lazos afectivos de los lazos laborales, no saben dividir entre las relaciones padre-hijo, hermano-hermano y las relaciones jefe-empleado.

Cuando las relaciones jefe-empleado están definidas, se presenta una **tensión contractual**, es decir, la que se presenta en cualquier empresa ante la exigencia de resultados. En la empresa familiar esto no sucede, no existe una tensión contractual entre padres, hijos y hermanos, pues no se exigen claramente resultados en aras de mantener la unidad familiar y evitar los enfrentamientos.

Sustituir la exigencia de resultados óptimos y oportunos por una permisividad y flexibilidad proveniente del afecto familiar, es un error que afecta el compromiso y la dedicación de los miembros de la empresa en el desarrollo de las ventajas competitivas.

Consecuencias de confundir los lazos afectivos con los lazos contractuales se presentan en el momento de transmitir la propiedad a los hijos con base en el criterio de la equidad, dejando de lado la importancia de las aptitudes de cada hijo y olvidando el criterio de la justicia para dar a cada uno lo que le corresponde, con base en los esfuerzos y compromiso que le ha dedicado a su trabajo dentro de la empresa.

En cuanto a las aptitudes de cada hijo, éstas son indispensables en el momento de definir las responsabilidades de cada miembro dentro de la empresa, ya que cada uno participará en ésta dependiendo de sus habilidades, intereses y compromisos con el progreso del negocio.

El dilema está en cómo entregar la empresa familiar de una manera justa y equitativa, sin confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales y cómo evitar que tal confusión lleve a la empresa a su fracaso.

#### **1.4.2.5. Carencia de Valores y Virtudes de los Miembros de una Empresa Familiar**

Esta desventaja, bastante común en nuestros tiempos, ha sido objeto de poco estudio a pesar de la gran importancia que representa en las acciones diarias de los miembros de una sociedad.

Entre las contadas investigaciones que se han realizado, encontramos la desarrollada por *Gallo y Cappuyns* (2000) en España, la cual, mediante la aplicación de 253 cuestionarios a personas que desempeñaban responsabilidades de gobierno y dirección en empresas familiares, se obtuvieron estadísticas sobre el manejo y sentido ético del comportamiento de los máximos responsables de la empresa, de la siguiente forma:

- El 36% de los encuestados opinaba que usan la empresa fundamentalmente para su propio beneficio económico.
- El 34% afirmaba que la empresa familiar era gobernada y dirigida siguiendo buenos principios éticos.
- El 21% indicaba que quienes gobernaban la empresa habían adquirido el poder fraudulentamente y lo mantenían por medio del nepotismo, de la manipulación y de una carencia del necesario cambio estratégico.
- El 9% opinaba que la empresa era gobernada para satisfacer las preferencias personales de quien detentaba el poder.



Si observamos el segundo ítem, podemos concluir que el 66% de las personas entrevistadas piensan que las empresas familiares no son gobernadas con base en principios éticos, situación bastante deprimente si recordamos que este tipo de empresas constituyen la espina dorsal del desarrollo económico en muchos países.

El asumir el poder de la empresa familiar tan sólo para satisfacer las preferencias personales, tomar ventaja económica de la misma y caer en comportamientos corruptos con el fin de sostenerse en el poder, son actos que demuestran que dentro de la empresa no existe una cultura basada en valores ni en las virtudes propias de un buen directivo, por el contrario, se pone en manifiesto el liderazgo negativo que ejerce la dirección sobre el resto de la organización.

#### **1.4.2.6. Creerse inmune a las desventajas anteriores**

Se presenta generalmente cuando las empresas han alcanzado éxito y su fundador se siente orgulloso de ésta. Es decir, para el fundador es difícil salir del país porque aquí está su empresa; venderla significaría perder el sentido de su vida y difícilmente puede ser pagado su valor emocional, afectivo y real.

Cuando los fundadores han alcanzado dicho prestigio, es difícil para ellos reconocer la presencia de alguna de las desventajas en su empresa y si en realidad presentan una de éstas prefieren ocultarla, retrasando la posibilidad de pedir ayuda a un experto y cuando esto se hace ya es demasiado tarde.

Toda empresa familiar es susceptible de caer en alguna de estas desventajas, y es necesario que la familia esté consciente de su vulnerabilidad y recurra a expertos.

“[...] Es de vital importancia convencerse que en la empresa familiar no existe una “vacuna” inmunizadora que impida de manera continuada, al paso del tiempo, caer en las trampas. Estar personalmente convencido que por haber meditado sobre la existencia probable de alguna de dichas trampas e incluso haber trabajado en su solución, y estar preparado para no caer en otras formas futuras de las mismas trampas que hoy se desconocen, es sin duda la causa de la mayor parte de fallos en la continuidad de las empresas familiares”. *Gallo* (1999).

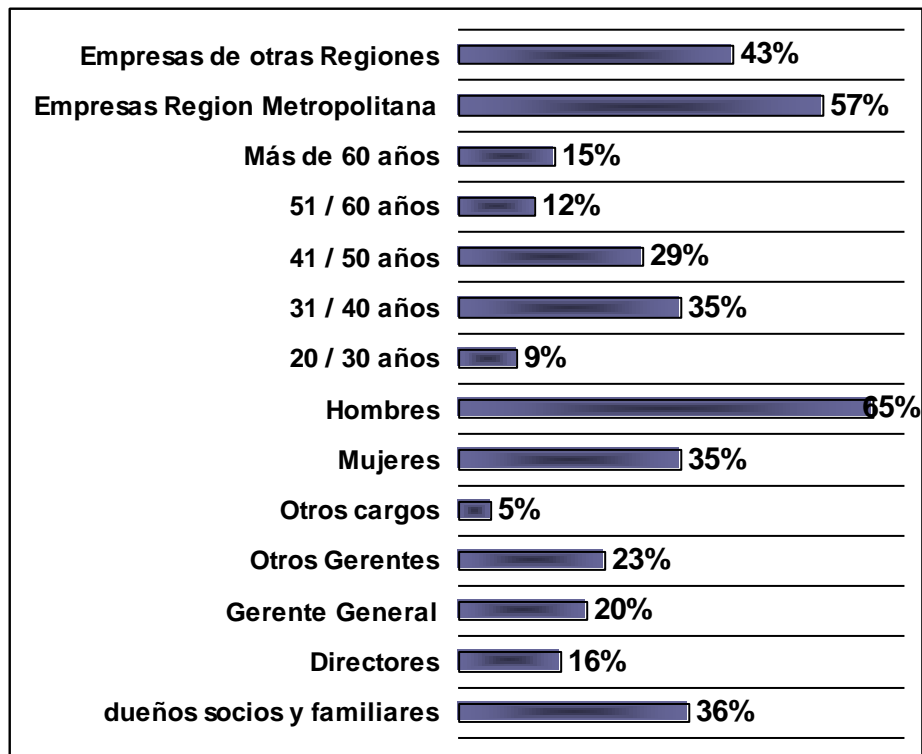
#### **1.4.2.7. Estructura organizacional**

En muchas empresas familiares, la estructura organizacional no ha evolucionado, manteniéndose la misma estructura que en sus inicios con los importantes problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa ha aumentado y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.

En Chile, las Empresas Familiares están conformadas de la siguiente forma<sup>21</sup>:

---

21 Estadística elaboración propia a Empresas Familiares Chilenas, 2007.



Más del 50% de las Empresas Familiares se encuentran ubicadas en la Región Metropolitana, son lideradas por hombres entre los 31 y 50 años, principalmente por sus Dueños, socios, algún familiar y/o Gerentes.

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En Chile la familia es considerada la unidad básica de organización social, por lo que a partir de ella se estructuran organizaciones más complejas y muchas de estas son las empresas familiares. El desarrollo industrial del país en gran medida es atribuido a las familias de clase alta y media alta, las cuales son creadoras y dueñas de las empresas existentes en Chile.

Hoy en día, más del 75% del PIB a nivel mundial está representado por las empresas familiares, Chile no es la excepción y actualmente las empresas familiares se enfrentan a un desafío en el cual se juegan su supervivencia, si es que las familias y/o propietarios no toman oportunamente las medidas adecuadas.

Sólo el 33% de estas empresas familiares alcanza la segunda generación y el 15% llega a la tercera. El resto, cierran o son vendidas, en muchas ocasiones, por problemas de familia o falta de competitividad. Por ello, es de vital importancia tener claridad respecto a cómo se diferencian propiedad, familia y organización, y observar atentamente el desarrollo de cada una de estas instancias en el tiempo.

El presente Proyecto de Tesis es un estudio descriptivo de dos Empresas Familiares que se encuentran en el proceso de Traspaso de poder de la Primera a la Segunda Generación. Este se centrará en un análisis de la estructura y el funcionamiento de las cinco áreas críticas de gestión solas y

combinadas: Familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión, junto con las ventajas que la conforman por ser un negocio familiar, se espera que estos entreguen un parámetro que permita valorar cuan efectivas han sido sus estrategias para lograr el éxito y la prolongación de vida de la Empresa. Sin embargo, se deben considerar las desventajas; por lo tanto se comparará de qué modo se polarizan las ventajas y desventajas para que la continuidad de la Empresa familiar sea un hecho y no se estanque el crecimiento.

## **2.2. OBJETIVO GENERAL**

Determinar los factores que propician el éxito en la sucesión de poder en 2 empresas familiares de la Quinta Región que se encuentran en la transición de poder de la primera a la segunda generación.

## **2.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Analizar la interacción empresa-familia dentro de las empresas familiares seleccionadas.
2. Analizar las ventajas y desventajas de las empresas familiares seleccionadas y el grado en que estas afectan la sucesión de poder.
3. Indicar las variables que influyen en el éxito de la estrategia de una empresa familiar.
4. Obtener información de los propietarios y sucesores que se encuentran en la etapa de transición de primera a segunda generación a través de entrevistas.
5. Comparar la información real obtenida de la investigación contra una teoría modelo.

## **2.4. LIMITACIONES**

1. Se analizarán 2 empresas familiares de distintos sectores industriales de la ciudad de Valparaíso.
2. Se tomaran en cuenta únicamente 2 empresas familiares que se encuentren en el proceso de sucesión de poder de primera a segunda generación.

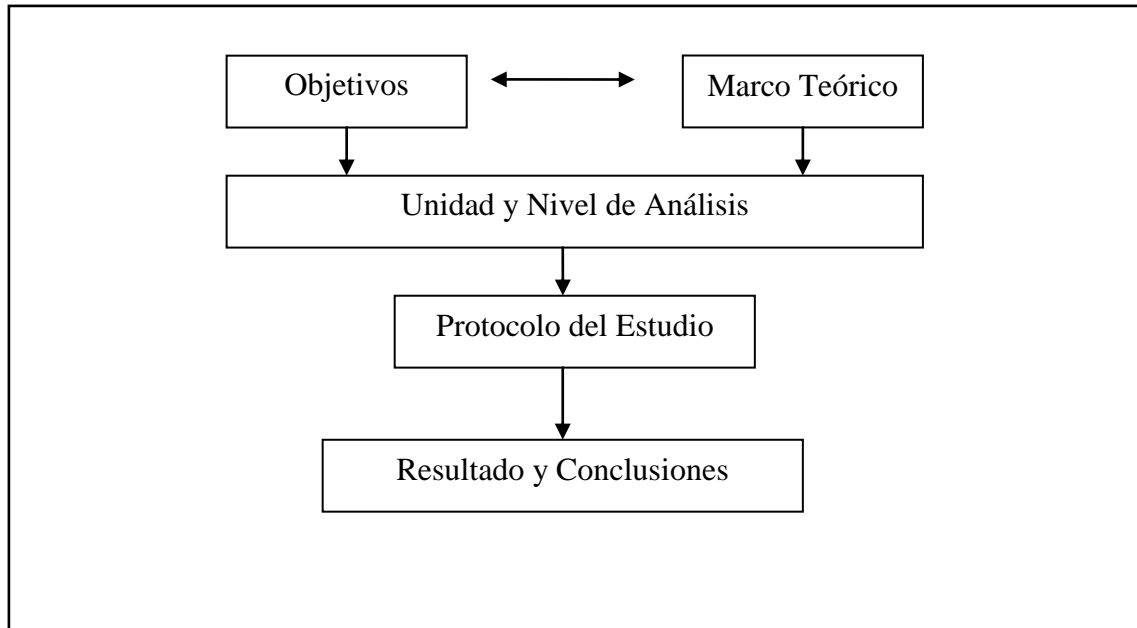
## **2.5. METODOLOGÍA**

Por medio de la metodología de casos se pretende descubrir los vínculos existentes entre las variables de un modelo de administración y la sucesión como un fenómeno intangible difícil de observar.

En cada uno de los casos, se diseñará un estudio a la medida de las circunstancias y se adjudicará la evidencia mas adecuada para la situación concreta, en este caso, la sucesión de poder.

Dado que la sucesión de poder es uno de los desafíos más trascendentes en la administración de una empresa familiar, se determinaran los factores que propician el éxito en el traspaso de poder en los dos casos seleccionados de empresas familiares que se encuentran en transición de primera a segunda generación.

Para este estudio se tomara como base el plan de Investigación descrito en la siguiente figura para el desarrollo de la metodología:



Fuente: Pérez, W., Sarabia, Madrid, 2000. Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas, Ediciones Pirámide. Pag. 231.

## **ETAPA I:**

### o Objetivos

Considerando que el traspaso de poder es uno de los desafíos más importantes en la administración de una Empresa Familiar, se determinarán los factores que propician el éxito en la sucesión de poder en los dos casos seleccionados de Empresas Familiares que se encuentran en la transición de primera a segunda categoría.

Se han identificado objetivos específicos los cuales son: Analizar la interacción empresa-familia dentro de las empresas familiares seleccionadas, analizar sus ventajas, desventajas y el grado en que estas afectan la sucesión de poder, indicar las variables que influyen en el éxito de sus estrategias, obtener información de los propietarios y sucesores a través de entrevistas



personales, comparar la información real sostenida de la investigación contra una teoría modelo.

- Marco Teórico

Se estudiarán diversas teorías de distintos autores, utilizando finalmente la que se apegue más a la problemática de la sucesión que existe en la empresa familiar.

## **ETAPA II:**

- Unidad y Nivel de Análisis

Las unidades de estudio serán dos empresas familiares de distintos rubros y sectores Industriales de la Quinta Región.

En estas empresas familiares se profundizará la interacción que existe entre las áreas con mayor problemática (negocio, gestión, familia, propiedad, sucesión) y las ventajas que por si sola la empresa posee (compromiso, flexibilidad, conocimiento, etc.) para así lograr una transición de poder exitosa.

## **ETAPA III:**

- Protocolo de Estudio

El estudio comenzara como exploratorio para poder obtener un acercamiento de las teorías, métodos e ideas acerca de la sucesión de poder. Posteriormente se seguirá con un estudio descriptivo pretendiendo identificar los elementos claves o variables que inciden en este fenómeno.

La técnica de recolección de información será estructurada y directa, es decir, se empleara un cuestionario de preguntas creado acorde a las necesidades de la investigación. Este cuestionario se aplicará tanto a los fundadores de la empresa familiar como a sus sucesores a través de entrevistas profundas para obtener información más amplia del fenómeno de la sucesión en la empresa familiar.

La aplicación de este cuestionario se apegara siempre al marco teórico que será el punto de referencia permanente en el análisis de la evidencia.

El cuestionario se realizara en base a la información que se quiere obtener sobre el proceso de sucesión en las dos empresas seleccionadas. Se dividirá el cuestionario en seis partes: historia de la empresa, familia, propiedad, negocio, gestión y sucesión. Cada sección incluirá preguntas específicas que comprenderán las características más importantes de cada rubro. No será necesario tener un formato específico debido a que sean aplicadas como entrevistas personales habladas entre el entrevistador y el entrevistado; a su vez, toda esta información quedara resumida en grabaciones que posteriormente serán narradas y comparadas.

La estrategia general consistirá en comparar los acontecimientos, comportamientos o circunstancias que pueden desprenderse de las proposiciones teóricas de diversos autores con los acontecimientos, comportamientos o circunstancias comprobadas en ambos casos. De esta manera se logrará una aplicación con el marco teórico y a la vez se obtendrá un mejor fundamento para el fenómeno de la sucesión de poder.

#### **ETAPA IV:**

- Resultado y Conclusiones

Luego de recolectar los cuestionarios y haber realizado las entrevistas, se realizará una narración de la información obtenida en las entrevistas en donde se tratará de mantener en todo momento una concordancia entre el marco teórico, el objetivo de la investigación, los resultados y las conclusiones.

## **CAPITULO III**

### **CONCLUSIONES**

La presente tesis se ha basado en tres objetivos fundamentales:

- a) Desarrollar un Marco Teórico para el estudio del problema del traspaso de poder en la Empresa Familiar.
- b) Describir los diversos factores que pueden influir en el proceso de traspaso de poder en la Empresa Familiar.
- c) Identificar los principales factores en la determinación del grado de éxito en la sucesión de poder y las interrelaciones entre ellos.

El objeto del presente capítulo es presentar las conclusiones más relevantes obtenidas en esta investigación y en base a los objetivos antes mencionados, principalmente a los dos últimos. Del mismo modo, se presentan las limitaciones de la investigación y algunas recomendaciones para futuras investigaciones.

### 3.1. CONCLUSIONES

En el presente capítulo se presentará un resumen de los principales resultados y conclusiones otorgadas por el estudio de los casos que formaron parte del marco de este trabajo. Su exposición será organizada acorde a las diferentes perspectivas que han sido consideradas en el análisis de la Empresa Familiar, relacionando los siguientes aspectos:

1. **Traspaso de Poder:** Se relaciona con la disposición del Antecesor de desvincularse en forma progresiva de la Empresa.

Lo que motiva a una buena disposición ante la delegación del poder, es que el antecesor no ejerce su poder como un fin en sí mismo, sino como un medio para permitir la continuidad de la empresa y de la familia al frente de ésta.

De esta forma, no parece ser incompatible con el éxito el que los antecesores permanezcan al frente de sus empresas y quieran permanecer permanentemente informados de los detalles de su funcionamiento, adoptando hasta el final un papel activo en la empresa entregando apoyo y conocimiento a los sucesores.

Es importante que el sucesor se sienta libre de tomar decisiones, de equivocarse y cuente con el apoyo tanto del antecesor como de otros empleados con mayor experiencia. En este sentido, las actitudes renuentes o de desacuerdo del antecesor a la *entrega del conocimiento* suelen estar asociados a sentimientos de insatisfacción en la descendencia.

En el caso de las dos Empresas estudiadas, ambos antecesores buscan permanentemente el bienestar de la Empresa Familiar participando activamente en el proceso sucesorio, sacrificando, sobre todo en un principio, el bienestar personal. Claro reflejo de esto es que las dos empresas económicamente son estables en el mercado que les compete.

- 2. Formación y proceso de Aprendizaje del Sucesor:** Los sucesores que han desempeñado labores relacionadas con el rubro o han adquirido conocimiento en empresas similares a las propias, poseen una valorización positiva ya que han adquirido parte de la capacidad para entender el punto de vista de los empleados. Se valora la formación académica y las capacidades que se desarrollaron por el hecho de haber estudiado, tales como la capacidad para analizar y resolver problemas y la capacidad para poder seguir formándose una vez incorporados a la Empresa.

En lo que se refiere al proceso formativo y de desarrollo del sucesor una vez incorporado a la empresa suelen darse dos situaciones; La primera, es el de el ascenso prácticamente inmediato a responsabilidades reales, ya sea porque el antecesor adopta una actitud completamente favorable a ello o por las circunstancias por las que atravesaba la empresa (fuerte crisis) lo hacían inevitable y en la segunda, nos encontramos con situaciones donde el sucesor tiene que luchar para poder asumir responsabilidades y autonomía.

- 3. Compromiso del Antecesor con La Empresa:** La actitud del antecesor frente a la sucesión, es la de preferir la continuidad de la

empresa como familiar pero siempre que esta opción no vaya en menoscabo de la empresa.

En relación con la prioridad de *los fines de la empresa*, la elección de un sucesor entre varios de los hijos es una decisión que se considera conveniente dejar en mano de ellos, de manera que sean ellos quienes decidan lo que se considera mas oportuno para la empresa. Sin embargo, nos podemos encontrar con una actitud renuente por parte de los antecesores frente a la elección de un sucesor, pero más porque no poseen la voluntad de delegar la responsabilidad, que por un sentido de respeto hacia la voluntad y el criterio de los sucesores y de beneficio para la empresa.

En los 2 casos de empresas Estudiadas, tanto los fundadores como los sucesores muestran un gran orgullo por la Empresa Familiar pues refleja el gran esfuerzo por parte de cada uno de los miembros de la familia, especialmente del fundador (padre), manifestándose en un fuerte compromiso entre la Empresa, el fundador y el sucesor el cual se demostró en el trabajo diario del antecesor por enseñar y apuntar a una sana continuidad de la Empresa.

- 4. Compromiso del Sucesor con la Empresa:** Este puede venir determinado tanto por las circunstancias en que se produce su incorporación a la empresa como sus posteriores experiencias en ésta.

Generalmente, ninguno de los sucesores se siente presionado a entrar en la Empresa Familiar. Sin embargo, en un caso de menos éxito la entrada a la empresa se plantea como la única alternativa

posible, ya sea por tradición familiar, por falta de otras opciones laborales o porque la extrema juventud de los sucesores hace que sea una opción cómoda.

Para el caso de las dos Empresas en Estudio, se observó que los sucesores se sienten realmente identificados con la Empresa debido al contacto que han tenido con ella y esto les ha dado un sentido de pertenencia el cual los impulsa día a día a trabajar dedicadamente por su negocio.

- 5. Relación Sucesor – Antecesor:** El antecesor debe tener la capacidad de flexibilizar posturas, escuchar y analizar los puntos de vista de los sucesores, las diferencias de opinión y los enfrentamientos deben quedar limitados al ámbito laboral y evitar la tendencia a que los problemas trasciendan el ámbito empresarial y afecten el familiar o viceversa.

Se considerarán exitosas aquellas empresas que alcancen un grado de madurez en la comunicación necesario para el desarrollo de una relación profesional sólida, que exista concordancia en cuanto a los criterios y políticas de acción en la empresa y los principios básicos de gestión, con lo cual se puede dar entendimiento y así facilitar el aprendizaje y el reconocimiento mutuo.

En ambas Empresas estudiadas, los sucesores mantuvieron contacto año a año con la particular forma de trabajar del fundador. Así, cuando los sucesores entraran formalmente a la empresa ya contaban con un amplio conocimiento de la forma de trabajar del antecesor, logrando facilitar así su desempeño.



**6. La influencia familiar:** En relación a la influencia que las *relaciones, interacción y cultura* familiares tienen sobre el proceso sucesorio, se puede observar que el proceso sucesorio de la empresa viene acompañado por una evolución cultural en la familia de manera que, al madurar los *sucesores-hijos*, el *antecesor-patriarca* va cediendo en su postura y da paso a patrones más colaboradores y participativos.

En cuanto a las formas de compromiso con la empresa debe existir siempre preferencia por la continuidad de la Empresa más que mantener a la familia al frente de ésta. De esta forma, el antecesor estará dispuesto incluso a renunciar a que la dirección esté en manos familiares si ello pudiese perjudicar a la empresa, ya que aparte de ser el medio de vida de la familia, la empresa se considera también un medio de vida de las personas que trabajan en ella y protegerla se convierte en el objetivo de orden superior.

**7. La influencia de otros participantes de la Empresa:** Además del antecesor y los sucesores, en el proceso de *sucesión de poder* influyen otros participantes, principalmente otros directivos familiares y no familiares. El éxito de una empresa se puede ver influenciado por el apoyo que reciben los sucesores por parte de algún otro participante en el proceso de sucesión, ya que si estos últimos actúan como simples espectadores limitarán y dificultarán la correcta implantación de las decisiones que se tomen en la Empresa.

#### **8. Ventajas encontradas en ambos casos:**

- Debido al amplio conocimiento que tienen ambas Empresas sobre su mercado, les es fácil planificar y resolver a corto y largo plazo cualquier imprevisto.
- Ambas empresas cuentan con una cultura organizacional (quizás no escrita), entendida por cada uno de los miembros que la componen. Esto le da a ambas Empresas poca rotación de personal y a su vez las vuelve mas sólidas.

**9. Desventajas encontradas en ambos casos:** En cuanto a la continuidad y sucesión, desafíos comerciales, conflictos emocionales y contractuales, carencia de valores y liderazgo, no se encontraron en ninguna de las Empresas familiares, pues ambos casos dominaban estas limitantes en su sector.

Lo único que se podría considerar como una desventaja es que no existe un proyecto específico de formación y de determinación del sucesor, todos los planes referentes a la sucesión de poder a la nueva generación están claramente hablados, sin embargo, no están escritos lo cual puede generar confusión a la hora de la sucesión.

### **3.2. LIMITACIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES.**

No se pretende finalizar este estudio sin hacer referencia a los aportes derivados del trabajo, reconocer las limitaciones del mismo y esbozar las futuras líneas de investigación que se han sugerido.

En el lado de las limitaciones es de interés destacar que, si bien la información bibliográfica utilizada fue adecuada para una primera aproximación a la determinación de la sucesión de Poder en la Empresa Familiar, no nos permite profundizar en el objetivo del trabajo, por ello otro instrumento utilizado para la obtención de información ha sido la *entrevista a profundidad*, que si bien permite abordar exhaustivamente los temas objeto de estudio, esta sujeta a importantes limitaciones. Así, la recopilación de los datos depende de la información proporcionada por los encuestados y, por tanto, la calidad de ésta dependerá de múltiples factores, tales como la disposición y la capacidad de los encuestados para expresar opiniones y sentimientos, así como su capacidad para autoevaluarse y opinar sobre sí mismos y sobre otros participantes. Por tanto, se corre el riesgo de que los datos no sean fiables. Ello da pie para recomendar que, en futuras investigaciones, se trate de adoptar un enfoque multidisciplinario<sup>22</sup>, recomendación avalada por la conclusión de que las relaciones familiares representan una influencia clave para la evolución del proceso sucesorio.

Una segunda limitación esta relacionada con el *sexo de los sucesores*, dado que los sucesores que participaron en nuestro estudio son hombres. Cabe

---

22 Un enfoque multidisciplinario involucra la utilización de múltiples fuentes de evidencia y la redacción de informes preliminares para su revisión por los encuestados, puede resultar de suma utilidad contar con más elementos de validación, tales como la opinión de especialistas en el campo de la psicología, particularmente la psicología de la familia.

plantearse, por tanto, que diferencias existen entre las diversas variables analizadas – relación con el antecesor, relaciones entre hermanos, formación, etc. – cuando el sucesor es una mujer. En este sentido, se recomienda la realización de estudios comparativos de la evolución de sucesores masculinos y femeninos en empresas familiares de similares características. Así mismo, podrían plantearse las particularidades que se presentarían en el caso de que el antecesor fuese una mujer.

Este trabajo constituye un punto de partida en un intento de definir los factores de éxito y continuidad en la sucesión de poder de las Empresas Familiares. A partir de aquí para dar continuidad a este estudio, parece muy interesante comparar empresas que se encuentren en distintas generaciones. Esto permitirá conocer las características distintivas que se van produciendo en la Empresa Familiar con el paso del tiempo, tales como la motivación, el desarrollo individual, estilos de liderazgo, el conflicto en la sucesión, las dinámicas de poder e influencia, el papel del consejo de administración y de la junta directiva, el aporte de recursos para su crecimiento y creación de valor, cultura y planificación estratégica, entre otras.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Ackerman, Nathan W. (1992). “Psicología de las relaciones familiares”, Herder. España. Barcelona.
- Amat, Joan Maria (2004). “La continuidad de la Empresa familiar”, (3ª Edición). Gestión 2000. España. Barcelona.
- Amat, Joan Maria; Corona F. (2007). Ediciones Deusto S.A. España. Barcelona.
- Aronoff C.E. y Ward J.L. (1991a). ”Family Business Sourcebook. Omnigraphics, Inc. Michigan, Estados Unidos.
- Aronoff C.E. y Ward J.L. (1995). “Family-owned business: A thing of the past or a model for the future?”. Family Business Review. Estados Unidos.
- Bachofen, Johann Jacob (1992). “El matriarcado: Una investigación sobre la ginecocracia en el mundo antiguo según su naturaleza religiosa y jurídica” (2ª Ed.), AKAL, Tres Cantos.
- Beckhard, R y Dyer, W.G. (1983). “Managing continuity in the mafily-owned business”. Organizational Dynamics.
- Cabrera Suárez y De Saa Pérez (1995). “La Empresa Familiar desde la Perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades”

- Churchill, N.C. Y Hatten, K.J. (1987). "Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses". American Journal of small business.
- Confederación de Empresarios de Navarra (2006). "Nº3: El protocolo y el proceso de sucesión en la Empresa Familiar", (3ª Edición). C.E.N. España.
- Christensen, Natalia (2003). "Responsabilidad Social Corporativa (RSC) desde la perspectiva de la Empresa Familiar".
- Danco, L.A. (1980). "Inside the family business". The Center for Family Business. Estados Unidos.
- Drucker, Peter. (2001). "The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management". HarperCollins Publishers, Inc. Estados Unidos.
- Dyer, W.G. (1991). "Cultural change in family firms: Anticipating an managing business and family transitions". Jossey-Bass. San Francisco, Estados Unidos.
- Escuela de Negocios (2005). "Capital structure of the family business: A theoretical framework for the second best". Universidad de los Andes. Santiago, Chile.
- Fernandez R. y Suárez G. (1996). "La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos". Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 5, Nº 13.

- Gallo, Miguel Ángel; García Pont C. (1989). "La empresa familiar en la economía española". Papeles de Economía Española Nº 39. España.
- Gallo, Miguel Ángel (1995). "Empresa Familiar. Texto y Casos", Editorial PRAXIS, S.A. España.
- Gallo, Miguel Ángel (1996). "Empresa Familiar 5: Trampas y Fortalezas". Estudios y Ediciones IESE. España. Navarra.
- Gallo, Miguel Ángel (1999). "La Empresa Familiar 6". Estudios y Ediciones IESE. España. Navarra.
- Gallo, Miguel Ángel, Josep Tàpies, K. Cappuyns (2000). "Comparación entre empresas familiares y no familiares: Lógicas financieras y preferencias personales" Estudios y Ediciones IESE. España. Navarra.
- Gallo, Miguel Ángel (2004). "La empresa familiar 9: sucesión en la empresa familiar". Estudios y Ediciones IESE. España. Navarra.
- Gallo, Miguel Ángel; Amat, Joan Maria (2003). "Los secretos de las Empresas Familiares Centenarias: Claves del éxito de las empresas familiares Multi-generacionales". Ediciones Deusto S.A. España. Barcelona.
- Gersik. Kelin. (1997). "Empresas Familiares generación a generación". Ed. Mc Graw-Hill. México.
- Grabinsky, S. (2000). "Mi Tienda en el Nuevo Milenio", (2ª.edición). Del Verbo Emprender. México.
- Grant, R.M. (1992). "Contemporary strategy análisis: Concepts, techniques, applications". Basil Blackwell. Cambridge, MA, Estados Unidos.

- Helmich D.L. (1975). "Corporate sucesión: An examination". Academy of Management Journal. Estados Unidos.
- Herz Brown (1993). "Loss and continuity in the family firm." Family Business Review, Estados Unidos. New York.
- Kesner L.F. y Sehora T.C. (1994). "Executive sucesión: Past, Present and Future". Journal of Management. Estados Unidos.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). "The dynamics of family controlled firms". Organizational Dynamics.
- Lansberg Ivan (2000). "Los sucesores en la Empresa Familiar: Como planificar para la continuidad" (Traducción de: Succeeding generation: Realizing the dream of families in business). Ediciones Granica S.A.
- Longenecker, J.G. y Shoen, J.E. (1978). "Management succession in the family business". Journal of small business Management.
- Neubauer, F.; Lank, A.G. (2003): "La empresa familiar: ¿Cómo dirigirla para que perdure?". Ediciones Deusto S.A. Bilbao.
- Pérez, W., Sarabia, (2000). "Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de Empresas". Ediciones Pirámide. Madrid.
- Stempler (1988). "A study of succession in family owned businesses". UMI Dissertation services.



- Trow, D.B. (1961). "Executive succession in small companies".  
Administrative Science Quarterly. Estados Unidos.

### **Artículos de Internet**

- Artículo "La Empresa Familiar"  
Instituto de la Empresa familiar. España. Madrid.  
  
<http://www.iefamiliar.com/empresafam/index.asp>
- Artículo "Ser Empresa Familiar: ¿Nuestra debilidad o fortaleza?"  
Leonardo Maldonado, Socio Director, Gestión y Liderazgo S.A.  
  
[http://www.asimet.cl/empr\\_familiar\\_dbilofortaleza.htm](http://www.asimet.cl/empr_familiar_dbilofortaleza.htm)  
[http://www.asimet.cl/diseñando\\_negocio\\_familia.htm](http://www.asimet.cl/diseñando_negocio_familia.htm)
- Artículo "Planificando la Sucesión"  
Cátedras sobre la Empresa Familiar  
Universidad de Castilla-La Mancha. España.  
  
<http://empresa-familiar.blogspot.com/>
- Artículo "Empresas Familiares buscan en el Liderazgo su Supervivencia"  
Cecilia Novoa, Octubre 2007.  
  
[http://incentivando.net/contenido/index.php?option=com\\_content&task=view  
&id=18&Itemid=30](http://incentivando.net/contenido/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=30)

# **ANEXOS**

## **Cuestionario**

### 1. Historia de la Empresa

### 2. Familia

- Nacionalidad de los fundadores  
Chilena  
Extranjera
- Si es Extranjera, ¿Cuáles fueron las razones de su migración?
- ¿A que edad inició el negocio?
- ¿Cómo constituyó el capital para formar la Empresa?
- ¿Cuántos hijos tiene?
- ¿Ha fomentado a sus hijos el contacto con la Empresa Familiar?
- ¿Cuando entró / entraron a trabajar en forma activa en la Empresa Familiar el / los descendientes?
- ¿Que edad tenían cuando entraron?
- ¿Como considera que ha sido el trabajo en equipo en cuanto a familia?
- ¿De que manera se toman las decisiones y cuanto influyen estas en la relación Negocio-Familia?
- ¿Que valores han sido inculcados a sus hijos?
- ¿Existe comunicación entre ustedes?
- ¿Ha existido ocultamiento de información entre los asuntos empresariales y familiares?
- ¿Dentro de la Empresa existe algún órgano que regule la interacción empresa-familia? (Consejo Familiar)

- De existir un Consejo Familiar, ¿Quienes lo conforman?
  - Familiares que trabajan en la Empresa
  - Familiares que no trabajan en la Empresa
  - Familiares que trabajan y no trabajan en la Empresa
- ¿Existe alguna filosofía o credo que involucre a empleados, clientes, proveedores, inversionistas y comunidad? ¿Cuál?

### 3. Propiedad

- ¿Cual es el Giro de la Empresa u Actividad?  
Servicio, Comercio, Producción, Otro
- ¿De que manera están estructurados Legalmente?:
  - S.A.
  - Soc. Personas
  - Soc. Comandita
  - Responsabilidad Ltda.
  - Otra
- ¿Que actitud se toma frente a la incorporación de nuevos accionistas o Socios ajenos a la familia?
- Numero de Sucursales
  - De 1-5
  - De 6-10
  - De 10-15
  - De 15 o más
- ¿Posee sucursales en el extranjero? ¿Cuántas?
- ¿Trabajan familiares en la Empresa? ¿Cuántos?
- Numero de trabajadores que laboran en la Empresa actualmente
  - De 10 a 100
  - De 101 a 500

De 501 – más

- ¿Existe un Directorio que regule sus actividades?
- De existir un Directorio, ¿Cuál es su composición?
  - Familiares
  - Asesores externos
  - Otros
- ¿Cuál es la proporción de miembros de la Familia que participan en el Directorio?
  - 0-10%
  - 11-30%
  - 31-60%
  - 60-100%
- ¿Todos los miembros de la familia que forman el Directorio trabajan en la Empresa?
- Si la respuesta es NO indique el numero de personas que:
  - Trabajan en la Empresa N° \_\_\_\_\_
  - No trabajan en la Empresa N° \_\_\_\_\_
- ¿En los cargos directivos existen personas ajenas a la Familia?
- ¿Cuáles son los requisitos para formar parte de la Gerencia?
  - Antigüedad Laboral
  - Formar parte de la Familia
  - Estudios Universitarios
  - Experiencia Laboral en Empresas del mismo rubro o Actividad
  - Otros

#### 4. Negocio

- ¿Se consideran una Empresa seguidora o líder?
- ¿Qué tipo de estrategia utilizan? (Proactiva / Activa-Reactiva / Pasiva)

- En cuanto al mercado
- En cuanto a la competencia
- ¿Innovan constantemente o adaptan sus productos ya existentes?
- ¿Qué tanto conocen a sus clientes (mercado) ahora y antes?
- A su juicio, ¿Cuál es la visión o característica que los clientes tienen de ustedes?
- ¿Implementan tecnología en los procesos productivos? ¿Cada cuanto? Ahora y antes.
- Mencione el cambio mas relevante que se ha producido en la empresa los últimos 5 años respecto a:
  - Estrategia
  - Estructura
  - Tecnología
  - Tamaño
  - Liderazgo
  - Otro
- ¿Implementan tecnología de Información? ¿Cada cuanto? Ahora y antes.
- ¿Qué porcentaje de su presupuesto anual destinan a los Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos y Recursos Materiales?
- ¿Cuáles son sus estrategias en las principales variables de mercadotecnia?
  - Producto
  - Precio
  - Plaza
  - Promoción
- ¿De que manera implementan sus estrategias?
- ¿Tiene alguna alianza estratégica tecnológica, productiva o comercial?

## 5. Gestión

- ¿De que manera esta estructurado el organigrama? (Puestos principales)
- ¿Qué grado de formación académica tienen los familiares?
- ¿Qué grado de formación académica tiene el equipo directivo?
- ¿Qué grado de formación académica tiene el fundador?
- ¿Quiénes toman normalmente las decisiones administrativas y operativas?
- ¿Qué tanto permiten la participación de subalternos en dichas decisiones?
- ¿Qué tipo de liderazgo domina en la empresa?
- ¿De que manera le dan seguimiento a las actividades sujetas a control?
- ¿Existen políticas en el área de Recursos Humanos?
- ¿De que manera determinan los objetivos y metas generales y particulares de cada área?
- ¿Qué políticas y procedimientos utilizan para alcanzar los objetivos y las metas trazadas a corto y largo plazo?
- ¿De que forma aseguran que se cumplan o se alcancen los objetivos establecidos?
- ¿Formulan planes en las distintas áreas de la Empresa?
- ¿De que manera organizan sus decisiones para llevarlas a cabo en las distintas áreas?

## 6. Personal y R.R.H.H.

- ¿Se reúnen regularmente con sus empleados para informar los planes y progresos de la Empresa?
- ¿Esta información es solo relativa a su área o involucra la estrategia global de la Empresa?

- ¿Quién diseña la estrategia y toma las decisiones dentro de la Empresa?
  - El dueño o persona clave dentro de la empresa
  - El dueño con la familia (trabaje o no en la Empresa)
  - El dueño con el Directorio
  - El dueño con la Gerencia
  - Otros
- ¿Se evalúa el desempeño de los trabajadores?
- ¿Existen políticas en cuanto a contratación y promoción del personal?
- Los conflictos mas importantes en la Empresa relacionada con la Administración son: (marque las tres mas importantes)
  - Sobre selección de Personal
  - Relaciones Laborales
  - La forma de invertir y gastar dinero
  - Temperamentos opuestos de los integrantes de la familia
  - Tensiones producidas por relaciones extra-empresariales
  - Estrategias de inversión
  - Distribución de excedentes
  - La sucesión
- ¿Cuáles han sido los causales del ingreso de los familiares?
  - Fallecimiento de un miembro
  - Reemplazo
  - Obtención del titulo profesional
  - Cesantía del miembro a ingresar
  - Otros
- ¿A que nivel se integra a trabajar un miembro de la Familia?
  - Administración
  - Gerencia
  - Directorio
  - Otro nivel (comentar)

- Los ascensos o cambios de la empresa se originan por:
  - Antigüedad en la Empresa
  - Grado de parentesco
  - Experiencia Laboral
  - Capacidad Laboral
- Las decisiones, en cuanto a ascensos o cambios, son tomadas por:
  - Interior de la Familia
  - Reuniones de Directorio o Consejo Familiar
  - Decisión del Jefe de Personal
  - Otro nivel

## 7. Sucesión

- ¿En que generación se encuentran?
- ¿Cuál es la actitud del fundador ante la sucesión? ¿Qué tanto se aferra a suelta?
- ¿Qué tanto asimila la idea del retiro el fundador?
- ¿Se esta preparando a alguien para la sucesión?
- ¿Trabajan en la empresa posibles sucesores?
- ¿Qué relación hay entre el fundador y sus posibles sucesores?
- ¿Se planifica el proceso de traspaso de poder? ¿Se habla con libertad de este tema?
- ¿Qué condiciones debe cumplir el sucesor para incorporarse? (Det. Formación, Experiencia en Gestión, Interés)
- ¿Trabajo el sucesor en otras Empresas antes de ingresar a la Empresa Familiar?
- ¿Se le ha enseñado al sucesor todo lo relevante con respecto a la Empresa?



- ¿En que momento considera que se lleve a cabo la sucesión? (Edad, puesto vacante)
- ¿Tiene un plan de sucesión o Desarrollo Gerencial escrito para las transiciones Gerenciales familiares y no familiares?
- ¿Se guía el proceso para lograr el cumplimiento del plan de sucesión?
- ¿Se ha conversado con la próxima generación acerca de la responsabilidad de ser propietarios?
- ¿Existe algún empleado competente (familiar o no) que pueda realizar frente a algún imprevisto sus tareas?