

# **Empresas de familia**

**Herramientas para un cambio  
generacional exitoso**

# **Empresas de familia**

**Herramientas para un cambio  
generacional exitoso**

**Roque Pava Ospina**

Empresas de familia. Herramientas para un cambio generacional exitoso

Copyright © 2018, Roque Pava Ospina.

Teléfono: + 57 (314) 888 3998.

roposar@hotmail.com

Cali, Valle del Cauca, Colombia.

Todos los derechos reservados

ISBN: 978-958-46-3856-4

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio sin el permiso previo y por escrito del autor.

Asesoría editorial: Jaime Alexándrovich Vaisman.

Corrección de estilo: Ernesto Fernández Riva.

Diagramación: Sebastián Payán Potes.

Cali, Colombia

## Dedicatoria

A mis padres, Martha Rosa y Roque Jesús, (Q.E.P.D) quienes me inculcaron la responsabilidad y el amor por el emprendimiento, el trabajo y el estudio.

A mi esposa Claudia por su incondicional apoyo, dedicación, comprensión, paciencia y aporte intelectual.

A mis hijos Pao, Vane, Cami, Manto y Majo, por sacrificar espacios de los que me apropié para prepararme, trabajar y realizar, además de la investigación en el MBA, este libro.

A mis hermanos por darme la oportunidad de hacer parte del negocio de la familia, lo que me permitió adquirir experiencia en una Empresa Familiar.

A todos aquellos que me orientaron en este objetivo: Ángela Padilla y Elizabeth Santafé, por encauzar el estilo literario; Carlos Eduardo Cobo, por su asesoría en el proceso de investigación; Carlos Cano, por sus aportes y anécdotas.

## Prólogo

El emprendimiento empresarial casi siempre surge de una crisis, por lo general producto de una situación de desempleo, de escasos ingresos o del corto periodo de vida productiva que las empresas fijan a los trabajadores, quienes usualmente después de los cuarenta años de labores son relegados para dar paso a jóvenes profesionales, que hoy en día deben tener incluso alguna especialización y hasta maestrías o doctorados, para ingresar con razonables posibilidades de éxito en el mercado laboral y quienes en principio, por su inexperiencia, no pueden aspirar a sueldos considerables y si es el caso se resignan a sobrevivir y a trabajar en lo que no les gusta o en actividades ajenas a su profesión.

Paradójicamente, estos momentos de crisis develan las aptitudes de los verdaderos emprendedores, para quienes aquellas situaciones negativas son el motor que los impulsa a hacer empresa. Y, por supuesto, en la decisión del líder, de dar este paso trascendental, pesa mucho su responsabilidad por el futuro de los suyos, con quienes comparte sus sueños empresariales y en quienes necesariamente debe hallar el apoyo indispensable para sortear con éxito los procelosos caminos iniciales de todo negocio que empieza, pero con la satisfacción, compartida con su núcleo familiar, de estar trabajando en una empresa que es propiedad de la familia.

La empresa familiar, por tanto, no solo encarna el trabajo, el esfuerzo y los sueños de la familia: por constituir un alto porcentaje del tejido empresarial de un país es una de las bases más sólidas de la economía, y

por su alta generación de empleo contribuye decisivamente a mejorar la calidad de vida de la población.

Sin embargo, por su especialísima naturaleza, aquellas características que en principio constituyen la fortaleza de la empresa familiar suelen con el tiempo dar pie a situaciones sensibles y emotivas en que juegan factores como los valores personales, el amor filial y sentimientos que en ocasiones se anteponen a la racionalidad de un negocio corporativo. Afortunadamente, estas etapas pueden sortearse con éxito si se logra, con la asesoría adecuada, que prevalezca el interés común en aras a la supervivencia de la empresa.

En ese trasegar del negocio y con el pasar de los años llega finalmente el momento coyuntural de la empresa familiar: ceder su dirección y administración a la siguiente generación, lo que en la jerga empresarial se conoce como “cambio generacional” o “sucesión”. Y surgen, entonces, con mayor ardencia los conflictos en el grupo familiar empresarial porque se hace difícil separar la mezcla de familia y patrimonio. En los momentos previos a este hecho los estudiosos han identificado algunas circunstancias comunes en estas empresas -a pesar de su singularidad-, que de no corregirse a tiempo pueden resultar en una transición generacional no exitosa y, por ende, causar graves traumatismos a la empresa familiar y en muchos casos, como lo enseña la experiencia, dar al traste con ella. En consecuencia, en estos momentos cruciales es necesario tomar medidas concretas que permitan sortearlos.

El autor de este libro, Roque Pava Ospina, socio de la empresa de su familia donde se está gestando el cambio generacional, y Magíster en Administración de la Universidad del Valle, cuya investigación para optar al título de MBA se centró en este tipo de organizaciones a escala mundial, aprovecha sus conocimientos y experiencia para dar a conocer la naturaleza, la caracterización y los componentes básicos que permiten comprender la relación que existe entre la familia, la propiedad y la empresa y la forma como interactúan hasta llegar al momento del cambio generacional o sucesión. En relación con este último aspecto aborda la aparición de los primeros síntomas de inestabilidad y sugiere las diferentes medidas que se deben tomar

para superar con satisfacción el traspaso generacional de tal modo que el negocio permanezca en manos de la familia por muchos años más.

Es este, por tanto, un valioso aporte para aquellos líderes de familias emprendedoras y pujantes que hallarán en sus páginas una guía para el manejo asertivo de sus negocios y para enfrentar racionalmente los conflictos con-naturales a toda empresa de familia.

**Carlos Eduardo Cobo**

Decano de la Facultad de  
Ciencias de la Administración  
Universidad del Valle

# Índice

<b>Introducción .....</b>	<b>15</b>
<b>Empresas de familia.....</b>	<b>19</b>
Definiciones .....	19
Variables que identifican a las empresas familiares .....	20
Modelos conceptuales .....	21
Modelo de los tres círculos .....	21
Modelo del equilibrio .....	22
Modelo evolutivo.....	23
<b>Cambio generacional o sucesión .....</b>	<b>25</b>
<b>Permanecer en el tiempo como empresa familiar .....</b>	<b>29</b>
Cómo preparar la familia.....	30
Protocolo familiar.....	30
Planeación de la sucesión .....	32
Preparación de la generación actual.....	34
Preparación de los miembros de la segunda generación (MSG) .....	36
Cómo preparar la empresa.....	38
Gobierno corporativo.....	38
Propiedad, administración y gobierno.....	39
Profesionalización .....	41
Planeación estratégica .....	42
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>45</b>
<b>Notas.....</b>	<b>47</b>



# Introducción

Este libro es producto de dos vivencias que me permitieron adquirir conocimiento y experiencia en el manejo de empresas de familia (E.F.)<sup>1</sup>. La primera es la investigación que realicé para optar al título de Magíster en Administración (MBA) de la Universidad del Valle, titulada *Identificación de los factores que impactan el salto de la primera a la segunda generación en empresas de familia en Cali-Yumbo*, en desarrollo de la cual me dediqué a recopilar lo que pude sobre el tema de empresas de familia en todas las latitudes; a conocer de buena fuente sus peculiaridades, y a aprender de la sapiencia de los expertos. De otra parte, mi convivencia durante treinta años con mi familia en nuestro negocio me dio elementos invaluable para analizar, con base en su larga trayectoria y evolución, quizá el aspecto más crucial que deben enfrentar este tipo de empresas en algún momento de su evolución: el cambio generacional.

Me propongo referirme en este libro someramente a los mecanismos que han adoptado las empresas familiares longevas para abordar exitosamente un aspecto tan delicado como la sucesión generacional. Espero que después de su lectura los empresarios familiares encuentren elementos de juicio para tomar las decisiones más acertadas en aras de que el cambio generacional que indefectiblemente habrá de darse en el negocio sea lo menos traumático posible, y con ello asegurar la perdurabilidad de la empresa en poder de la familia.

Nadie pone en duda que la empresa familiar sigue siendo uno de los pilares fundamentales de la economía del mundo pues esta forma de organización existe desde hace miles de años; estuvo presente en los primeros estadios del desarrollo social y económico del ser humano (en las etapas de la recolección agrícola, del pastoreo, del comercio y de la industrialización incipiente). En Colombia, según reportes de la Superintendencia de Sociedades, las empresas familiares representan el 68% del tejido empresarial del país y contribuyen decisivamente a generar empleo, con la consiguiente mejora de la calidad de vida la población<sup>2</sup>.

Estas empresas que en sus inicios son, por lo general, pequeños negocios, representan hoy una de las mejores opciones para conformar una unidad de explotación económica. Todo empieza usualmente con la iniciativa del jefe de hogar, que llevado por la necesidad y el deseo de sacar adelante a su familia piensa en una idea de negocio que es el origen de la empresa de la cual dependerá el futuro de los suyos. Ahora bien, a diferencia de las empresas en donde la familia no participa ni en su creación ni en su administración, los negocios de familia tienen una historia de esfuerzo conjunto del grupo familiar, sobre todo en las primeras etapas de su desarrollo, que las hace más complejas, pues la familia estampa en ellas sus valores, sus objetivos y su personalidad.

Lo anterior podría dar lugar a pensar que cada empresa familiar tiene su propia caracterización, su propia idiosincrasia, su propia cultura, su propia razón de ser: en otras palabras, que es única, en el sentido absoluto del término, es decir, que no se parece a ninguna otra. Sin embargo, hoy existe consenso en que todas estas E.F. comparten rasgos comunes que permiten identificarlas como tales. Aportes teóricos, modelos conceptuales, sistemas que integran la E.F. contribuyen a identificar sus particularidades y a entender su definición y su comportamiento, a conocer su realidad y a dar algunas pautas para administrarlas con éxito.

Una de las coyunturas más delicadas de la vida de las empresas familiares es cuando hay que ceder su administración a la generación siguiente o a terceros, lo que en el lenguaje administrativo se denomina “cambio generacional” o simplemente “sucesión”. Y decimos que este es un momento crucial porque es la culminación de una serie de situaciones complejas que de no enfrentarse racionalmente pueden frustrar el éxito de este proceso sucesoral, con los consecuentes traumas que pueden desembocar —como desafortunadamente sucede muy a menudo— en la liquidación o en la venta

de la empresa. Para adelantar inteligentemente esta gestión se debe contar, por tanto, con la asesoría de expertos en la materia.

En el primer capítulo del libro se verá lo concerniente a la naturaleza de la empresa familiar, su caracterización y sus componentes básicos, y se presentarán algunos modelos conceptuales que ayudarán a entender mejor la relación que existe entre la familia, la propiedad y la empresa, y cómo interactúan. El segundo capítulo se refiere al concepto de cambio generacional o sucesión, cuál es su origen y en qué momento aparecen los primeros síntomas de su transformación. En el tercero y último capítulo se despliegan las diferentes medidas que deben tomar la empresa y la familia para superar con éxito el traspaso generacional y con ello lograr que el negocio permanezca en manos de la familia.

# Empresas de familia

“Las empresas familiares no solo representan el trabajo, el esfuerzo y los sueños de muchas familias; son la columna del progreso social y económico de un país”.

**Carlos Eduardo Cobo**

## Definiciones

A pesar de que la empresa familia (E.F.) es considerada un fenómeno social y económico tan antiguo como la familia misma, solo en los últimos veinte años se ha intentado definirla. Las investigaciones realizadas en estas dos décadas han revelado que la diferencia básica entre este tipo de organizaciones y otras es el número de sistemas que las componen. Mientras que las empresas no familiares están integradas únicamente por dos sistemas, propiedad y empresa, en las E.F. entra a interactuar el sistema familiar, un factor que agrega un ingrediente de emotividad que hace mucho más compleja su caracterización.

La familia o sistema familiar, dice María Mercedes Navarrete, es “una organización social que se da por integración natural, los miembros pertenecen a ella no por voluntad propia sino por cuestiones de tipo genético que ligán a la persona a ese grupo”. Para la misma autora, la empresa se distingue por ser “una organización formal que se constituye con un propósito definido, conjuga la presencia de recursos materiales, humanos, técnicos y financieros para realizar sus actividades y alcanzar sus objetivos”<sup>3</sup>. El sistema propiedad está conformado por la propiedad misma y la dirección. La propiedad es la forma como está dividida la tenencia de la empresa, y la dirección alude a quién y cómo se toman las decisiones, en lo cual pueden participar o no los familiares.

Basados en la relación entre estos tres sistemas se ha podido encontrar algunas notas comunes a este tipo de empresas que permiten su tipificación.

## Variables que identifican a las empresas familiares

Las definiciones de E.F. tienen casi todas en común tres elementos que las singularizan. El primero es la tenencia de la propiedad, que, en un alto porcentaje de empresas, por lo menos en las primeras etapas de su formación, está en manos de una sola familia. El segundo elemento es el alto grado de participación de los miembros de la familia en el manejo del negocio. Y el tercero es la intención, manifiesta o expresa, de efectuar la transición generacional, que debe estar siempre latente en la mayoría de los familiares y es determinante para la continuidad de la empresa en su condición familiar. Autores, investigadores y estudiosos del tema coinciden en estos tres aspectos. A continuación, me referiré a algunos de ellos, contrastándolos con la realidad del Valle del Cauca según la encuesta virtual de la Cámara de Comercio de Cali adelantada durante la investigación en el MBA, y me permito exponer una definición de empresa familiar.

James Lea enfatiza que el control económico y administrativo de la compañía por parte de los miembros de una misma familia es la variable de mayor importancia para calificar como familiar a una empresa<sup>4</sup>. Para Amat, por su parte, la principal variable es el deseo de perpetuar la propiedad y la gestión de la empresa en cabeza de los fundadores y sus sucesores<sup>5</sup>. Eduardo Posada Zamudio, decano de la Facultad de Administración de Empresas de la Universidad de La Salle, dice que las características comunes de este tipo de empresas son tres: la propiedad mayoritaria en cabeza de una familia, el control operativo en manos de la misma familia, y el deseo general de heredarla a las siguientes generaciones<sup>6</sup>. María Mercedes Navarrete comparte la misma apreciación<sup>7</sup>.

La encuesta virtual sobre gobierno corporativo en E.F. elaborada por la Cámara de Comercio de Cali en 2012, además de explicar con claridad los aportes teóricos anteriores, confirma que las E.F. en nuestro entorno (Cali-Yumbo) están determinadas por estas tres variables. La encuesta arrojó los siguientes resultados:

En el 75.14% de las empresas encuestadas, un familiar o una familia son propietarios de más del 50% de la empresa. En el 89% de ellas la dirección

se encuentra en manos de la familia propietaria. Y el 88% piensa traspasar la empresa a futuras generaciones.

Efectuando una media aritmética podemos concluir que de las 177 entrevistadas, 148 empresas (el 84%) cumplen con los tres aspectos mencionados como componentes esenciales de una E.F.

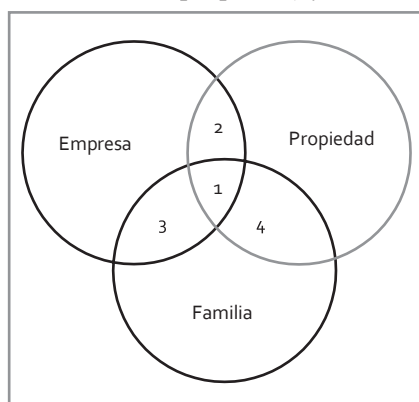
De acuerdo con lo anterior, una empresa familiar es “aquella en la cual la mayoría de la propiedad pertenece a un grupo familiar específico; la dirección<sup>8</sup> está en manos de uno o más miembros de dicha familia, y la sucesión o legado es considerada como un compromiso de todos los miembros de la familia”<sup>9</sup>.

## Modelos conceptuales

Algunos autores han construido modelos para comprender mejor las particularidades de las E.F. Los referentes expuestos a continuación expresan con claridad no sólo los elementos esenciales o constitutivos de cualquier organización empresarial familiar, sino la forma como interactúan y se relacionan entre ellos.

### Modelo de los tres círculos

En 1982, Tagiuri y Davis diseñaron el *Modelo de los tres círculos*. Citado también como el enfoque de los tres sistemas, visualiza la dinámica que presentan los tres componentes (empresa – familia - propiedad) y la forma como se conectan, lo cual genera cuatro intersecciones en las que se sitúan las personas que pertenecen a la E.F. (familiares - propietarios - trabajadores). Este modelo permite comprender simultáneamente el concepto de E.F. y el rol que en ella juegan las personas que la integran según el lugar que ocupen en las intersecciones, o sea su ubicación en la organización.



Modelo de los tres círculos (Tagiuri & Davis).

Se dijo ya que en la conformación de la E.F. está implícita la relación de los tres sistemas. En las partes donde estos se cruzan aparecen las relaciones de las diferentes personas vinculadas a la organización. Estos vínculos los define así Trevinyo:

- Intersección 1 - Propietarios que son miembros de la familia y trabajan en la empresa.
- Intersección 2 - Propietarios que trabajan en la empresa pero no forman parte de la familia.
- Intersección 3 - Miembros de la familia no propietarios que trabajan en la empresa.
- Intersección 4 - Miembros de la familia que son propietarios pero que no trabajan en la empresa. (Trevinyo R., 2010)<sup>10</sup>.

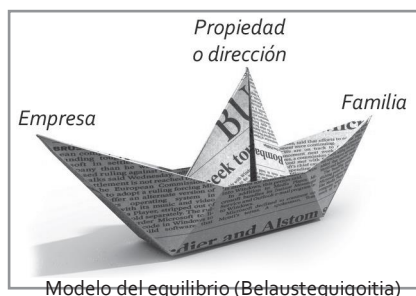
Vale la pena aclarar que en las intersecciones no se incluye la gran mayoría de integrantes de la organización y de la familia. El primer grupo acompaña a la familia en la empresa, y son los empleados que no tienen vínculos familiares con los dueños de la empresa ni participación alguna en su propiedad. El segundo grupo son los familiares que no tienen participación en la tenencia de la empresa ni laboran en ella, y los propietarios no familiares que no trabajan en la organización.

### **Modelo del equilibrio**

En 2004, Imanol Belausteguigoitia, acudiendo a la imagen de un barco, propuso el *Modelo de equilibrio entre empresa y familia*: la proa representa a la familia; la popa, a la empresa; y en la cabina se encuentran quienes pueden tomar decisiones relevantes en la organización o los que ostentan la propiedad y la dirección. En este modelo se visualiza claramente la relación entre los tres sistemas mencionados.

Las decisiones que tome el capitán del barco, que representa la empresa familiar, y su aceptación por parte de la tripulación, pueden afectar a una de las dos partes; a la empresa o a la familia, desequilibrio que puede desencadenar un naufragio. Entonces si el enfoque de las decisiones no es estratégico y concertado el barco, es decir la empresa, navegará a la deriva sin un rumbo claro y determinado, y por consiguiente se estancará el desarrollo la organización hasta posiblemente llevarla al cierre y al fracaso.

Como existe la posibilidad de que se presenten algunas diferencias entre los sistemas familiar y empresarial, no sólo en lo económico sino en lo relacionado con la atención, el tiempo y la energía que demanden, las personas encargadas de la dirección deberán velar por navegar siempre en condiciones óptimas y analizar los requerimientos de ambos sistemas para mantener en equilibrio el barco (empresa) y con ello evitar que zozobre.



### Modelo evolutivo

Gersik et ál. (1997) proponen el *Modelo evolutivo tridimensional*, que describe las etapas progresivas por las que pasan los tres subsistemas (empresa, familia y propiedad) y los desafíos que deben superar individualmente para lograr la armonía en la organización. A diferencia de los modelos anteriores, que se centran en un momento específico de la empresa, el modelo evolutivo tridimensional involucra la variable tiempo, con lo cual se aproxima un poco más a la realidad de los tres subsistemas de la E.F.

Explica Gersik que cada subsistema tiene su propia razón de ser; por lo tanto, sus necesidades son distintas y cada uno evoluciona a través del tiempo en forma muy diferente, lo que obliga a que las relaciones entre ellos, por ser fluidas y cambiar constantemente, sean manejadas con mucho tino por los encargados de la administración.

En el proceso de evolución de la familia se presentan diferentes situaciones:

Ingresan a ella nuevos miembros, ya sea por línea directa (nacimientos) o indirecta (parientes políticos).

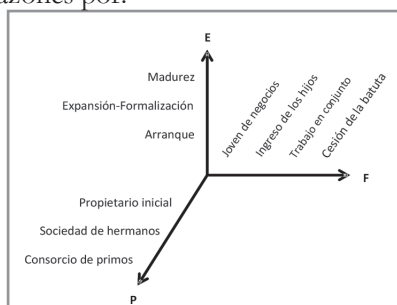
Suceden cambios en las expectativas de los miembros actuales; algunos mueren, otros envejecen o se casan.



Estos eventos generan movimientos en el contexto de la familia.

Ahora bien, por ser la empresa un sistema abierto<sup>11</sup>, debe evolucionar y transformarse para sobrevivir a las exigencias del mercado, del entorno, de la economía y de la misma familia. En consecuencia, la propiedad también evoluciona y se modifica, entre otras razones por:

- Muerte o incapacidad permanente de algún familiar.
- Venta de aportes a terceros.
- Necesidad de financiamiento.
- Ingreso de nuevos socios, familiares o no.
- Repartición de la propiedad por herencia o por legado.



Modelo evolutivo tridimensional (Gersik et ál.)

Estos eventos, que necesariamente generan cambios en la tenencia de la propiedad, dan lugar a que surjan nuevos dueños no sólo con expectativas económicas diferentes, sino con nuevas exigencias a la empresa.

En el gráfico anterior se esquematizan las distintas etapas que según Gersik se presentan tanto en la familia como en la empresa y en la propiedad. La familia pasa por cuatro etapas: joven de negocios (emprendedor); ingreso de los hijos al negocio; trabajo en conjunto; cambio generacional. Las etapas de la empresa son: arranque, expansión-formalización y madurez. Y la propiedad suele revestir los siguientes estadios: propietario inicial, sociedad de hermanos, consorcio de primos.

Como se puede observar, las necesidades de cada subsistema cambian con frecuencia en direcciones opuestas. No es nada fácil, por tanto, conciliar y equilibrar las fuerzas que surgen y el conflicto de intereses que ellas producen<sup>12</sup>.

El objetivo de los directores de la empresa, sean o no de la familia, es garantizar la *armonía* a través de las diferentes etapas de desarrollo en los tres subsistemas, para evitar un posible conflicto que pueda implicar la desaparición de la empresa como patrimonio de la familia.

## Cambio generacional o sucesión

“De alpargatas a alpargatas en tres generaciones”

**Proverbio popular**

El problema más difícil que enfrentan las empresas familiares, como se mencionó anteriormente, es la sucesión o cambio generacional. Las estadísticas muestran que, de las empresas con control familiar creadas en el mundo, solo el 13% sobrevive al pasar de la primera a la segunda generación, y apenas el 3% llega a la tercera generación.

También se dijo que es común que una E.F. comience por la necesidad de generar recursos para el sustento de la familia, y que con el tiempo evolucione hacia una visión compartida entre el emprendedor o creador y su núcleo familiar primario (esposa e hijos), con una posible motivación que va más allá de lo económico (laboral o emocional). Esta primera etapa involucra con frecuencia a los hijos y se conoce en la jerga administrativa como el primer cambio generacional o salto a la primera generación. En la siguiente etapa ingresan a la empresa los nietos del fundador, o sea, se produce el segundo cambio generacional o paso a la tercera generación, denominado por lo general “consorcio de primos”.

Es común que esta empresa sea conformada por un grupo humano sólido, dispuesto a sacrificar muchos aspectos individuales con tal de hacer realidad lo idealizado por el grupo familiar. Desde este punto de vista, el crecimiento de las E.F. es muy acelerado en las primeras etapas de su desarrollo, debido al compromiso de sus fundadores, la agilidad para la toma de decisiones y la flexibilidad para manejar los cambios exigidos por la evolución, lo cual se constituye en ventajas competitivas frente a las empresas no familiares.

Sin embargo, este proceso se reduce drásticamente alrededor de los veinte y los treinta años de funcionamiento de la E.F.<sup>13</sup>, lapso al que llamaré en lo sucesivo *punto de fisura*<sup>14</sup>, en el que aparecen factores que mezclados pueden causar no solo un enorme deterioro a la organización, sino la pérdida de su carácter de empresa familiar o su cierre definitivo. Entre estos factores se pueden mencionar:

El emprendedor o fundador llega a la mayoría de edad.

La empresa necesita capitales superiores a los que puede aportar la familia.

Existen mayores retos económicos:

- Clientes más exigentes
- Nuevos tratados de libre comercio
- Globalización de la economía
- Competidores más fuertes

La empresa requiere de una estructura flexible.

Los miembros de la siguiente generación piden pista para pertenecer a la administración del negocio.

No están bien definidos los órganos de gobierno.

Las relaciones entre empresa y familia no están protocolizadas.

Surgen diferencias grandes entre los modelos de administración que propugnan las dos generaciones.

Aparecen rencillas en la familia por ostentar el poder en la empresa, etc.

Si se identifica oportunamente este momento, la toma de decisiones acertadas y la aplicación de las medidas necesarias por parte de los dueños y directivos permitirán superarlo con éxito y lograrán que la empresa trascienda. Las familias deberán conocer este *punto de fisura*, pues con ello podrán anticiparse a él y será más fácil para los administradores de la E.F. tomar los correctivos del caso para que pueda darse sin mayores traumatismos el paso de una generación a otra.

En las empresas no familiares la sucesión implica solamente transferir la autoridad de tomar decisiones del líder a un sucesor; se trata, básicamente, de un cambio de administración. En las E.F., por el contrario, es necesario efectuar una separación entre patrimonio y mando. La sucesión patrimonial o del patrimonio se refiere al traspaso de bienes, derechos y obligaciones como un todo; la transmisión de mando se asimila a la transferencia de autoridad en una empresa no familiar.

Esta sucesión se debe dar no como imperativo de un evento drástico (muerte, separación, incapacidad permanente), sino como resultado de un proceso planeado y controlado que permita un cambio de dueño, armónico y concertado en la forma en que se concede. La transición del mando, que consiste en pasar a otras manos el liderazgo, la autoridad y la presencia física, no solamente involucra aspectos administrativos, corporativos y jurídicos, sino que está preñada de un denso contenido emocional, lo cual demanda una preparación previa tanto de la generación saliente como de los miembros de la siguiente generación para garantizar la tranquilidad económica y emocional especialmente de quienes entregan el mando<sup>15</sup>.

Amat se pronuncia al respecto: “En la empresa familiar –dice- la sucesión es entendida como el proceso de transmisión del poder de decisión en la dirección de la empresa y de la propiedad entre dos generaciones. Además, en la E.F. la sucesión también conlleva generalmente la transferencia del liderazgo en la familia”<sup>16</sup>.

Corona reconoce que es un desafío para ambas generaciones, y afirma que el éxito está directamente vinculado con la adecuación de las partes al proceso. El proceso sucesoral no se debe iniciar cuando el fundador sienta la necesidad de retirarse y tenga la voluntad de hacerlo, cosa que por lo general ocurre cuando éste se encuentra en la última etapa de su ciclo vital, situación que, objetivamente pensada, implica un retraso considerable del momento razonable para iniciar el proceso. Aunque es difícil precisar una cronología concreta a este respecto, la experiencia indica que la transición generacional más exitosa se caracteriza por la existencia de un plan de sucesión establecido con gran antelación, y por la ejecución del cambio en

un momento en el cual las generaciones entrante y saliente pueden realizar aportaciones positivas al proyecto empresarial.

Algunos autores consideran que la sucesión del mando y el cambio generacional son dos procesos distintos en la evolución de la E.F., y argumentan que pueden ocurrir en etapas y momentos diferentes, así como en circunstancias desiguales. Puede existir una sucesión imprevista (por muerte o por incapacidad del propietario) y el cambio generacional deviene obligatorio; o puede sobrevenir un cambio generacional programado, que implica también una sucesión programada. Este último es el contexto ideal para evitar posibles erosiones en la empresa y en la familia.

En mi concepto, llámese sucesión o cambio generacional, la acción de legar o de trascender ocurre realmente cuando una generación cede totalmente a la siguiente la administración y la propiedad de la empresa familiar. Si esto se da en un marco de respeto, armonía y responsabilidad, los miembros salientes se sienten tranquilos al entregar la batuta, y los que la reciben saben que tienen la autoridad suficiente y necesaria para asumir el reto de la administración.

## Permanecer en el tiempo como empresa familiar

“Solo con planear, prepararme y actuar,  
logro un camino menos espinoso para cumplir mi sueño”.

**Roque Pava**

Si la familia pretende mantener la propiedad y el control de la empresa, debe prepararse mediante estrategias planeadas y concertadas, con la participación efectiva y asertiva de familiares, empleados y asesores o consultores externos con amplios conocimientos sobre el tema. Y debe tenerse especial cuidado de que en desarrollo de esta preparación no se afecte negativamente ni a la empresa ni a la familia.

Lo anterior es un compromiso de alta prioridad que implica un notable esfuerzo físico y económico, pero rinde sus frutos, porque estas acciones acertadamente tomadas permitirán una transición generacional exitosa y garantizarán la continuidad de la empresa en manos de la familia.

Resumiendo, los conceptos de algunos autores consultados<sup>17</sup>, se puede concluir que para una transición generacional exitosa las empresas familiares deben:

- Elaborar un documento que regule las relaciones entre empresa y familia (Protocolos de familia).
- Planear la sucesión.
- Preparar a la generación actual para que entregue la administración.
- Preparar a los miembros de la siguiente generación para tomar la administración de la organización.
- Diseñar un sistema de gobierno corporativo bien estructurado.
- Diferenciar clara y concisamente entre propiedad, gobierno y administración.

- Profesionalizar a la empresa y a la familia.
- Instaurar un sistema de planeación estratégica.

Acoger estas sensatas y efectivas pautas ha permitido a muchas empresas familiares sortear exitosamente el *punto de fisura* y asegurar la permanencia del negocio.

Algunos de los requerimientos anteriores son responsabilidad de la familia y otros corresponden a la empresa. Empresa y familia deben, por consiguiente, procurar su mejor estructuración y adecuación para integrarse armónicamente en beneficio del objetivo común: el negocio familiar. Por ello, las medidas que con este propósito se tomen han de ser necesariamente concertadas entre los dos sistemas para evitar alteraciones nocivas en el seno de la E.F.

## Cómo preparar la familia

Con el fin de que la transición generacional produzca los resultados esperados, la familia debe acoger y respetar normas claras que regulen su relación con la empresa; planear la sucesión, preferiblemente con la participación de las dos generaciones e involucrando el mayor número de familiares posible; preparar con anticipación a los miembros de la siguiente generación (MSG)<sup>18</sup> para que logren una integración real con la empresa; y programar el retiro de la generación que la maneja en la actualidad. A continuación, veremos brevemente cada uno de estos puntos.

### Protocolo familiar

En la composición de una E.F. uno de los tres sistemas, el de propiedad, es producto de los otros dos, empresa y familia. Pero los tres se superponen. Para sortear las consecuencias que se pueden derivar de esta integración se requiere contar con instrumentos que contengan reglas claras para la toma de decisiones y la gestión de conflictos cuando se producen o exista la amenaza de que se produzcan. Entre estos instrumentos ocupa un lugar relevante el Protocolo Familiar.

Es un hecho que a medida que aumentan el tamaño de la familia y el monto y conformación de su patrimonio, es necesario diferenciar, aclarar y formalizar las relaciones e interdependencias y, en particular, con la empresa o grupo empresarial vinculado a la familia. Esta es la función del Protocolo de Familia, y su importancia es capital para regular racionalmente la transición generacional, período en el cual es preciso mantener un continuo diálogo, explicar y revisar las reglas de juego, y afrontar problemas y retos

inesperados.

El Protocolo Familiar (denominado también constitución familiar, estatuto familiar, acuerdo familiar o reglas de juego de la familia), es un documento que contiene la misión y los valores de la familia empresaria y establece las normas que rigen sus relaciones con la empresa y de esta con el patrimonio familiar. Hay que tener en cuenta, por supuesto, que este protocolo no puede evitar que surjan conflictos en la empresa familiar si no ha previsto los cambios que pueden experimentar la familia, la empresa y el contexto social. Este instrumento debe ser redactado a la medida de cada familia, y en él debe constar al menos lo siguiente:

- Misión y valores de la familia.
- El credo, el código ético y el código de comportamiento para la familia y la empresa.
- Objetivos, funciones, composición, normas de funcionamiento y criterios para la incorporación de familiares a los órganos de gobierno.
- Políticas y normas que deben respetar los familiares accionistas.
- Políticas y normas que deben respetar los familiares empleados.
- Política de sucesión<sup>19</sup>.

Numerosos testimonios de E.F. que han logrado sortear airosas el *punto de fisura* y han efectuado una transición generacional exitosa, corroboran que elaborar previamente un Protocolo de Familia permite sobreponerse a los naturales conflictos que se suscitan en la relación empresa-familia y facilitar el traspaso generacional. A continuación, transcribo algunos de esos testimonios.

Pedro López Ramírez, director de la librería El Sótano, empresa familiar mexicana con más de cincuenta años en el mercado, afirma que profesionalizó el negocio tomando como base una serie de valores familiares con los cuales se constituyó un Protocolo Familiar, cuyo objetivo es crear acuerdos



voluntarios para regular las relaciones entre la familia y la forma como se rige la empresa en cuanto a sucesión, sueldos y definición de puestos de trabajo<sup>20</sup>.

María Antonieta Naranjo, hija de David Naranjo, fundador del grupo empresarial Danaranjo en 1943, expresa: “Creo que todo el mundo empieza a trabajar más tranquilo cuando se ha nombrado un consejo de familia, cuando se han creado unos protocolos, cuando la compañía se ha independizado del fundador y de la familia”<sup>21</sup>.

Carlos Antonio Espinosa, miembro de la segunda generación del Grupo Espinosa, narra:

Coincidió que, por esos días, a principios de la década de los noventa, Carlos Lleras de la Fuente trajo al profesor Davis, de la Universidad de Pensilvania, y estuvimos reunidos con él junto con otras empresas familiares, y a partir de ahí decidimos empezar el proceso formal de todo lo relacionado con la sucesión familiar y el protocolo. Entendí así la importancia que en nuestro caso tenía lograr que el protocolo se firmara antes de que desapareciera alguien de la primera generación, a fin de que se constituyera en un legado con mucha más fuerza moral que siuviéramos que discutirlo luego de la muerte de alguno de ellos<sup>22</sup>.

Henry Ramírez, propietario de una sexta parte de Inrale S.A., empresa constructora de Bucaramanga fundada en 1986, manifiesta: “...De ese modo terminé involucrado en esos temas y, coincidentalmente, la Cámara de Comercio de Bucaramanga ofreció un diplomado en E.F. Reuní a mis hijos y les dije que definieran sus pretensiones. Como estuvieron de acuerdo en que la empresa persistiera, comenzamos a elaborar el Protocolo de Familia. Les dije que en él deberíamos tratar todos los temas, y en cinco meses, con la asesoría de Diana Hemelberg, sacamos adelante el Protocolo de Familia, que se firmó el 6 de enero de 2007”<sup>23</sup>.

### **Planeación de la sucesión**

Cuando de negocios familiares se trata, se puede asegurar que el tema de la sucesión es el más desarrollado en la literatura actual. Este proceso, mediante el cual se trasladan la propiedad y la administración de la empresa familiar a la siguiente generación, debe ser programado, eficiente y armónico. Efectuar la transición de poder de manos de una generación a otra de forma tal que asegure la continuidad del negocio en manos de la familia es uno de los retos más importantes que deben asumir no solo los empresarios, sino la familia y la organización. Para asumirlo correctamente hay que planear una estrategia que involucre tanto la propiedad como la

autoridad<sup>24</sup>.

Rosa Nelly Trevinyo y Joan Amat coinciden en que la planeación de la sucesión debe ser incorporada en la planeación estratégica de la familia y de la empresa con la antelación suficiente para poder evaluar al posible sucesor, preferiblemente familiar, lo que permite un adecuado manejo de la propiedad y hace más fácil sobrellevar la salida de la generación actual.

“Las empresas familiares enfrentan diversos retos durante su vida, pero sin duda alguna, los que marcan su desarrollo y continuidad a través del tiempo están más relacionados con mecanismos emotivos de actuación familia-empresa por parte de sus propietarios que, con cuestiones operativas, financieras o de mercado del propio negocio. Cuando planificamos el proceso de sucesión, cuando abrimos el camino para que las futuras generaciones se hagan cargo del negocio, debemos considerar los tiempos, los ciclos de vida del fundador, del miembro de la siguiente generación, del negocio, del producto en el mercado, la configuración de la propiedad, el contexto empresarial, familiar y social.”<sup>25</sup>

“El plan de sucesión debe formar parte del plan estratégico de la compañía y realizarse con tiempo”<sup>26</sup>.

Para Belausteguigoitia, el proceso de sucesión en las E.F. suele estar impregnado de muchas emociones que pueden provocar enfrentamientos en el seno tanto de la empresa como de la familia, lo cual propicia la creación de bandos o grupos de familiares y trabajadores. A fin de mantener la unidad empresa-familia es importante trazar un plan detallado de sucesión en el que participen, en distintos niveles, las personas involucradas. Con ello el plan se reviste de legitimidad y será aceptado por todos los integrantes del proceso<sup>27</sup>.

Daniela Clavijo López en su artículo “¿En qué atapa estás?” identifica cuatro etapas por las que atraviesa un negocio familiar. En las fases iniciales de apertura y de crecimiento recomienda: “Desde el inicio es importante

que se desarrolle un plan empresarial, no sólo en cuanto a las finanzas y proyecciones, sino sobre cómo la familia participa en el negocio. Debe comenzarse a planear la sucesión y a preparar a los posibles candidatos. Si es el caso, la sucesión debe darse paulatinamente y hacer que la nueva generación se gane el respeto en la organización.”

### **Preparación de la generación actual**

La entrega de la empresa a los miembros de la siguiente generación es uno de los momentos más cruciales en los negocios de familia pues por lo general involucra sentimientos encontrados que es preciso conciliar. Por tanto, para lograr que esta transición tenga éxito con los menores traumatismos posibles, hay que preparar a la generación actual para que su desprendimiento sea progresivo, planeado y estructurado.

En este orden de ideas, para el propietario saliente resulta más sencillo si se le brinda la posibilidad de continuar vinculado a la empresa en otras condiciones, en lugar de retirarse de ella por completo. Y, visto objetivamente, es una medida inteligente de la nueva dirección familiar de la empresa no tirar por la borda todo el caudal de experiencia que su propietario ha acumulado a lo largo de los años. De hecho, existen algunos papeles importantes en los órganos de gobierno de la empresa o asesorías que el empresario saliente puede desempeñar en la nueva estructura. Por supuesto, sobra decir que hay que procurar que el fundador, sea cual fuere la figura que se adopte con respecto a su futura vinculación con la empresa, no interfiera en ninguna medida en la toma de las decisiones ni en la dirección de la empresa<sup>28</sup>.

La renuencia a entregar el mando que pueda manifestar el fundador nace en muchos casos de que no encuentra una razón valedera para hacerlo. Y el motivo íntimo de esto es que se halla en una etapa de su vida en que desea disfrutarla plenamente, pero lo conturba el futuro de la empresa. Este dilema crea todo tipo de tensiones entre fundador y sucesores que se manifiesta en reproches de lado y lado y en mutuas recriminaciones. Por eso, al propietario saliente compete tener muy claro el papel que en el futuro quiere desempeñar en la empresa y en la familia, y cómo se dará su retiro, para dejar que la siguiente generación tome el liderazgo y se responsabilice de la familia y de la empresa<sup>29</sup>.

Así las cosas, el proceso de sucesión debe estar planeado y concertarse entre las dos generaciones en un ambiente de mucha **cordura** para no dejarse guiar por las emociones; de **franqueza** para no engañarse ni engañar; y de **gallardía**, para emprender las acciones necesarias aunque tengan posibles consecuencias dolorosas, pues se reitera que el hecho de que en este escenario sean protagonistas padres, hijos y parientes políticos suele enfrentar intereses encontrados y dar lugar a sesgos emocionales difíciles de evitar.

La experiencia muestra que en estos casos los fundadores suelen caer en algunas tentaciones, como, por ejemplo, “retirarse a medias” y quedarse con lo mejor de la empresa (el poder) y con lo mejor de una situación de retiro (no tener que responsabilizarse de lo difícil); o empeñarse en no permitir que el sucesor haga las cosas de manera distinta a como él las hacía, justificando así tácitamente su retorno para enderezarlas<sup>30</sup>.

Entonces, es claro que no hay plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro bien concebido y bien estructurado. Al respecto, existen numerosos casos de emprendedores que se resisten a entregar la posta a las siguientes generaciones porque no encuentran ni alegría ni sentido a la vida fuera del trabajo. Pero también hay líderes de las E.F. que han hallado formas equilibradas de dejar su empresa.

Según Belausteguigoitia<sup>31</sup> existen varias razones del porqué los fundadores son tan reacios a retirarse, entre las que se pueden considerar:

- Prejuicios contra la planeación
- Renuencia a dejar el poder y el control
- Incapacidad para elegir sucesor
- Preocupación por el panorama incierto de la empresa
- Incertidumbre ante el retiro
- Temor a perder su identidad
- Temor a la muerte
- Tabúes familiares

La característica más notoria de las empresas familiares que han sobrevivido es que han tenido un líder que ha imprimido a la empresa una gran flexibilidad en su manejo y ha integrado algunos modelos de dirección y de administración progresistas. En estos casos, el dueño acepta los cambios que benefician a la compañía, entre ellos, llegado el momento, el cambio generacional. Las probabilidades de supervivencia de la empresa familiar aumentan sustancialmente cuando el propietario ha realizado un análisis minucioso y una planificación a largo plazo como preparación para la sucesión, y cuando él mismo participa activamente de la transferencia y antepone la visión del negocio a sus consideraciones personales<sup>32</sup>.

### **Preparación de los miembros de la segunda generación (MSG)**

La sucesión en las E.F. es un proceso permanente y dinámico, pues la transferencia del poder y de la propiedad a las siguientes generaciones exige una larga preparación de los fundadores y una constante capacitación de los sucesores. En general, se habla de dos etapas básicas en la formación de los miembros de la segunda generación para que asuman con responsabilidad la sucesión y no creen traumatismos en la compañía: el proceso de formación y el proceso de vinculación<sup>33</sup>.

En la etapa de la formación el futuro sucesor adquiere, en el seno de la familia, los valores y el conocimiento de la empresa y desarrolla sus propias competencias. En la vinculación el sucesor capitaliza su experiencia en otras empresas y su cercanía con la empresa familiar desde la infancia. Otros aspectos que se deben tener en cuenta respecto a la preparación de los miembros de la segunda generación son los siguientes:

Amat expresa que la permanencia en el tiempo de la E.F. depende de la educación que se les haya brindado a los miembros de la segunda generación, MSG, principalmente en aquellas actitudes y valores más deseables para la gestión empresarial, como el esfuerzo, el ahorro, la cooperación y la modestia. De ahí que sea indispensable inculcar en los sucesores la actitud de comprometerse y entusiasmarse con su vinculación al negocio

y ayudarles a desarrollar sus competencias personales y profesionales para incorporarse a la E.F. y dirigirla con éxito cuando llegue el momento, o a la actividad que ellos decidan. En consecuencia, debe propiciárseles un ambiente en que puedan capacitarse para aprovechar futuras oportunidades y alternativas profesionales<sup>34</sup>.

La preparación de los descendientes debe incluir: la formación en valores, que se considera trascendente en la niñez y en la juventud; la formación en habilidades gerenciales, y la formación en áreas administrativas o en un área técnica importante, esto es, una educación formal que capacite al potencial sucesor para trabajar en la E.F.<sup>35</sup>

Aspectos como la experiencia laboral, el interés en el negocio, los valores compartidos con el fundador, la capacitación y entrenamiento, y la formación académica, son indispensables para la preparación de los MSG<sup>36</sup>.

El tiempo (el cuándo) y la manera de involucrar (el cómo) a los MSG en la E.F. pueden tener consecuencias relevantes en la continuidad del negocio, pues si hay plena claridad sobre la importancia de estos factores y se obra en consecuencia, los hijos pueden interesarse en el negocio. De lo contrario, lo más probable es que renuncien por completo a vincularse a él. Atraer a los MSG a la E.F. servirá para renovar, reinventar e incluso regenerar el negocio de la familia, inyectándole nuevas ideas. Aunque el tiempo apropiado de ingreso a la empresa varía de una familia a otra, la mayoría de los expertos coincide en que el interés de los MSG y su compromiso con el sueño empresarial familiar debe empezar a temprana edad<sup>37</sup>.

Dirigir una empresa es una combinación de arte y ciencia, intuición y conocimiento. La nueva generación de directivos de una E.F. puede desarrollar su talento y su intuición atendiendo las recomendaciones de personas experimentadas; pero en el mundo cada vez más complejo y tecnológicamente sofisticado de los negocios, las capacidades necesarias para desempeñarse competentemente sólo pueden perfeccionarse a través del estudio y del entrenamiento<sup>38</sup>.

## Cómo preparar la empresa

“En una época de cambios radicales, el futuro es de los que siguen aprendiendo. Los que ya aprendieron se encuentran equipados para vivir en un mundo que ya no existe”.

**Eric Hoffer**<sup>39</sup>

Cualquier empresa, independientemente de que sea familiar o no, debe asimilar los conceptos de la administración como lo mandan los cánones modernos, para estar a la altura de las exigencias actuales del mercado, de los clientes, de la competencia, del Estado...; es decir, debe estar atenta a los nuevos modelos y a los cambios continuos de la economía.

Sin excepción, la empresa que aspire a permanecer en el mercado debe evolucionar hacia nuevos modelos administrativos. Algunas lo hacen de forma ágil, otras son más pausadas; unas evolucionan de manera atinada y se adaptan rápidamente a las necesidades y exigencias del entorno, otras no lo logran. Pero hay una verdad irrefutable: la constante en los negocios es la evolución, y para estar a tono con los tiempos las empresas deben modificar sus estructuras, productos o servicios, y renovar personal, sistemas y procesos. La organización que no comprenda este postulado y persista en los viejos modelos empresariales está destinada al fracaso. Esto es indiscutible: si usted recapitula lo que era su empresa hace cinco años y cómo es ahora, advertirá una cantidad increíble de cambios, aunque usted siga pensando que tiene la misma empresa.

Este proceso en las empresas familiares, por su singular naturaleza, reviste mayor importancia. Para ello debe enfatizar en algunos puntos que aseguren una transición efectiva a las siguientes generaciones. Aspectos como la existencia legítima de un gobierno corporativo; un alto grado de conciencia en la separación de propiedad y gobierno; la profesionalización de la empresa y la planeación estratégica del futuro, permiten a la organización enfrentar sin traumas y, por tanto, con razonable posibilidad de éxito el cambio generacional. En los acápites siguientes se darán algunas pautas para tratar estos aspectos.

### Gobierno corporativo

El gobierno corporativo es el conjunto de procedimientos, tradiciones, costumbres, políticas, reglas y órganos que definen cómo se controla, dirige

y gestiona una empresa, sea familiar o no<sup>40</sup>. Para planear correctamente el crecimiento del negocio, en la E.F. debe existir una estructura de gobierno, y si no la hay la familia debe promover su creación, profesionalización y correcta actuación, teniendo siempre en mente que la propiedad, el gobierno y la administración comportan a sus miembros roles diferentes.

Estos instrumentos que poseen las empresas para su gobernabilidad deben responder a las exigencias de un marco institucional. Según la fisonomía jurídica de la empresa, estos órganos pueden llamarse consejo de administración, junta directiva, consejo de dirección, asamblea de accionistas, etc. En las empresas familiares, además, como parte de los órganos de gobierno existe generalmente una figura llamada consejo de familia o consejo familiar. La asamblea de accionistas, el consejo de administración o junta directiva y el consejo familiar son mecanismos de articulación entre los subsistemas propiedad, empresa y familia<sup>41</sup>.

Para culminar con éxito el tránsito generacional es necesario definir tanto la estrategia familiar como la estrategia empresarial<sup>42</sup>. Es esta una de las funciones relevantes del consejo de administración: formular estrategias, aportar conocimientos y sobre todo, servir de escuela a los sucesores. Por su parte, el consejo de familia debe atender aquellos aspectos de la empresa que afectan al grupo familiar que en ella trabaja, valorarlos y decidir qué medidas tomar. Con esto se logra separar los foros de discusión de los problemas de la familia y los de la empresa.

De otro lado, la empresa contará para su efectivo manejo con órganos de gobierno específicos como las diferentes gerencias con una estructura operativa en cada área a cargo de un directivo.

Queda claro, entonces, que en la empresa familiar debe estar muy bien diferenciada la estructura de mando de la familia de la estructura de mando de la empresa.

### **Propiedad, administración y gobierno**

En la empresa familiar hay notables diferencias entre el subsistema familiar y el subsistema de empresa, pues mientras el primero se caracteriza por ser emocional, el segundo es racional y objetivo. El sistema familiar tiende



a brindar protección a los miembros de la familia y suele ser incondicional con ellos. El sistema empresa ofrece retribuciones a los miembros de la familia en función de la contribución de cada uno de ellos a la organización. Separar o no mezclar los asuntos del trabajo y los asuntos de la familia es una de las recomendaciones más efectivas para un acertado manejo de las organizaciones familiares.

En las empresas familiares de primera generación, en las que el fundador comúnmente está al mando, tiene él, por supuesto, total libertad para tomar decisiones, ya se refieran estas a la propiedad o al gobierno, el fundador decide qué hacer, cómo y cuándo hacerlo. El fundador es el líder, tiene el poder y por ende manda. Pero cuando la familia y la empresa crecen y con ello el número de propietarios y la responsabilidad empresarial, ya no es posible tomar las decisiones de forma unipersonal, y es preciso, entonces, separar claramente los distintos roles<sup>43</sup>.

Se debe entonces concienciar a quienes tienen la propiedad y la dirección de la empresa que la continuidad del negocio dependerá, fundamentalmente, de la capacidad que tengan de separar, poco a poco, las cuestiones familiares de la propiedad y de la gestión empresarial. Ello no implica que la familia pierda el control de la sociedad, pero es la única forma de tornar perenne y exitoso su futuro y el de los negocios<sup>44</sup>.

Las personas dueñas de una E.F. exitosa se distinguen porque hacen uso de prácticas óptimas. Primero, dan la misma prioridad a su vida familiar y a su vida laboral. En segundo lugar, evitan que en casa se hable solo de trabajo, y por otro lado, que la vida familiar reste tiempo al trabajo. Y, desde luego, comprenden perfectamente que la propiedad y la dirección implican responsabilidades diferentes<sup>45</sup>.

Ahora bien, las tensiones familiares y las rivalidades entre los diversos propietarios han sido la causa de muchos conflictos en las empresas familiares. Esto es normal y, desde cierto punto de vista, positivo porque puede favorecer la recuperación del espíritu empresarial y la renovación estratégica organizativa. Sin embargo, muchos de estos problemas se agravan por la ausencia de una estructura de gobierno y de unas normas que rijan las relaciones entre familia, empresa y propiedad<sup>46</sup>.

Las empresas familiares más exitosas se distinguen por tener una forma de gobierno adaptada a su peculiar naturaleza; porque han logrado definir acertadamente roles y procesos; y porque permiten la deliberación necesaria para buscar la sintonía entre los propietarios y su empresa. Esto ayuda a generar confianza en todo el sistema, lo que conlleva tomar con éxito decisiones cruciales y sortear los mayores desafíos.

El éxito de un grupo empresarial familiar se cifra en que trasciende los aspectos económicos y da especial relevancia a los valores y a los principios. Asimismo, porque en su gestión da igual énfasis a los ámbitos familiar, patrimonial y empresarial<sup>47</sup>.

No debe darse prioridad a la empresa sobre la familia y viceversa; las dos requieren la misma atención, lo cual obliga a separar y estructurar el papel de ambas instituciones en aras de lograr objetivos comunes. Por ello, se recalca que los derechos y deberes de empresa y familia deben estar regulados por los órganos de gobierno y el protocolo familiar.

### **Profesionalización**

“La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización.”<sup>48</sup>

La estructura de las E.F. pasa por diferentes fases: estructura emprendedora, estructura personalista y estructura profesional. Las dos primeras son características de los estadios iniciales de la organización; pero si esta tiene vocación de permanencia debe adoptar la estructura profesional, que tiene relación tanto con los sistemas y políticas de dirección como con las personas, familiares o no, que se incorporan a la empresa como directivos o mandos medios<sup>49</sup>.

Dicho de otra forma, la empresa familiar debe formar equipos directivos de primer nivel para elevar la productividad y rentabilidad del negocio. “Para profesionalizar tu empresa debes asignar cargos a los más aptos y pagar en proporción a lo que cada uno aporta al negocio”. Toda empresa que se proponga este objetivo debe considerar básicamente dos aspectos: la elección y la formación de quienes serán los miembros del equipo. Antes de elegir a la persona que desempeñará algún puesto clave en la empresa,

primero hay que definir su perfil, y luego seleccionarla ya sea externamente o de entre el personal que labora en la organización; esto último porque en más de una ocasión se da el caso de que en el seno de la misma empresa existen personas calificadas para asumir mayores responsabilidades. El segundo paso es trazar un plan de capacitación con el fin de que la persona elegida pueda no solo desempeñar el trabajo asignado, sino adquirir responsabilidades de nivel directivo.

En el libro *Empresas familiares: Visión latinoamericana*, dice Rosa Nelly Treviño que la profesionalización de una empresa familiar implica tiempo, esfuerzo y compromiso. Incorporar profesionales externos y establecer mecanismos de gobierno en la empresa y de regulación de sus relaciones con la familia entraña organizar los procesos y definir las funciones y roles que cada uno juega en ambos sistemas. Pero formar potenciales sucesores responsables, interesarlos en el negocio familiar e informarlos sobre todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa, especificando claramente cuáles son sus derechos y obligaciones, significa planificar el crecimiento sostenible del negocio con base en una administración responsable de su patrimonio. La profesionalización de los sucesores debe estar, por tanto, en manos de consejeros expertos, independientes y externos, quienes con su experiencia pueden ayudar a la familia propietaria en su gestión empresarial aportando nuevos puntos de vista sobre la estrategia del negocio y la formación de los miembros de la segunda generación, y a la vez actuar como árbitros en caso de conflicto o desacuerdo familia-empresa<sup>50</sup>.

### Planeación estratégica

La planeación obliga, en cierto modo, a anticipar el futuro, lo cual implica prever los riesgos y los beneficios y con base en ello trazar una ruta a seguir en función de lo conocido, aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y sortear las dificultades o por lo menos atenuar sus consecuencias, vemos, pues, cómo la planeación estratégica es una herramienta indispensable en toda empresa familiar. Es más, su utilidad no se restringe únicamente al campo empresarial, sino que se extiende en nuestro caso a la familia como componente esencial de la E.F, y en lo personal, pues para lograr cualquier objetivo que nos propongamos, bien sea de orden económico o de cualquier otro tipo, es necesario trazar una estrategia.

Pero solo puede planear su estrategia una empresa que conoce a ciencia cierta su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, sus objetivos y su visión, puesto que cada organización es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. En la planeación estratégica nada es generalizable, nada se puede copiar e implementar sin antes haber efectuado un estudio para adaptar lo que se quiere a unas condiciones singulares.

En la historia del proceso gerencial han existido cuatro paradigmas en lo que respecta a la planeación estratégica. El primero es el *¡Dios quiera que...!*, basado en el deseo de que “ojalá” las cosas funcionen como esperamos que funcionen. Se sustenta en simples esperanzas, pero nada se hace para que se den los resultados. Es el terreno del “¡Dios quiera que alcancen los recursos!” “¡Dios quiera que no pase nada malo!” “¡Dios quiera que no cambien las cosas!” “¡Dios quiera que todo salga bien!” “¡Dios quiera que la empresa sobreviva!” Este paradigma era válido cuando el tiempo se administraba sin prisa, pero hoy una empresa que trate de vivir de acuerdo con estos postulados está condenada irremediablemente al fracaso. Sin embargo, valga decir que la mayoría de las empresas cuando aún son pequeñas, tal como ocurre con muchos negocios familiares, se rigen por este modelo con el argumento de que “como las cosas me han salido bien hasta ahora, no veo la necesidad de involucrar procesos vistos como complejos”.

El segundo paradigma es la *Planificación Presupuestaria*, y se instaura en las empresas con la Gestión de Presupuesto, o sea, con los primeros elementos de Planificación Financiera. Según este paradigma, si elaboramos con claridad el presupuesto del próximo año, sabremos qué flujo de recursos materiales y financieros necesitamos para lograr los objetivos propuestos, y eso es algo que podemos controlar. Es decir, pensamos que controlando los recursos podemos controlar la gestión de la organización. Algunas empresas familiares evolucionan hasta aquí y permanecen por mucho tiempo en este estado vegetativo.

El tercer paradigma es la *Planificación Estratégica* y está ligado al concepto de Poder Central, que permite, por su carácter unitario, establecer en la

empresa un marco adecuado para enfrentar los retos y dificultades que plantea el entorno a corto, mediano y largo plazo. La planeación estratégica se basa en un análisis del entorno y centra su interés en áreas definidas de la organización. Es un plan centralizado y se desarrolla por medio de un proceso funcional cuyos lineamientos son las tácticas establecidas en los planes corporativos para cada una de las áreas del negocio. La planificación estratégica es el sistema instaurado en las grandes corporaciones a lo largo de las últimas tres décadas y ha probado ser eficiente en el panorama actual de la globalización.

El inconveniente de la planificación estratégica es que hace suponer al personal operativo de la empresa que la responsabilidad por el éxito o el fracaso del proceso recae no en él sino en los planificadores ubicados en los centros de poder. ¿El resultado? Planes muy bien elaborados que nadie cumple y que solamente generan gastos. Las empresas familiares que han intentado adoptar el paradigma de la planificación estratégica por lo general no llevan a cabo los planes formulados debido a que la familia está altamente involucrada en los asuntos administrativos y por lo general desconoce los lineamientos del plan estratégico.

El cuarto paradigma es la *Gestión Estratégica* y se basa en el Poder de la Gente. Postula que cada gerente o líder debe, como parte de su gestión, establecer las estrategias anticipativas y adaptativas requeridas para sobrevivir y ser competitivos a corto, mediano y largo plazo. Aquí aparecen una serie de conceptos nuevos no incluidos en la planificación estratégica tradicional que es preciso aclarar. Por ejemplo, cuando se dice “cada gerente o líder” pareciera que estuviésemos hablando de un fraccionamiento de la estrategia. Sin embargo, ello significa que aunque la organización debe ser manejada como un equipo, sus estrategias son responsabilidad de cada gerente.

Ya no es un centro de poder (poder central) el que dicta los planes corporativos; ahora estos se trazan en equipo: cada directivo de la organización tiene la responsabilidad de actuar estratégicamente para lograr los objetivos. Las estrategias deben responder a la Visión y la Misión de la organización, y ser desarrolladas en forma democrática y participativa<sup>51</sup>.

## Conclusiones y recomendaciones

En nuestro recorrido vital, sobre todo cuando ya hemos consolidado una familia, sentimos la necesidad de independizarnos, de generar nuestros propios recursos, de brindar un futuro estable a los nuestros. Y cuando este sentimiento invade a quienes tienen las virtudes de los emprendedores, generalmente se concreta en la creación de una empresa. Como bien lo saben los emprendedores, hacer empresa genera siempre incertidumbre, exige sacrificios de toda índole y pesa mucho el tener que restar tiempo de esparcimiento y regocijo con la familia. Además, salvo contadas excepciones, es escaso el apoyo institucional, gubernamental y familiar con que cuenta el novel emprendedor.

La empresa familiar, que constituye una verdadera simbiosis entre empresa y familia, participa de una forma muy fecunda en el entramado empresarial (en promedio el 90% de las empresas creadas en el mundo son emprendimientos familiares), lo cual implica una mejor redistribución del ingreso y un amplio aporte social por el empleo que generan. Por todo lo que esto representa tenemos la responsabilidad de legar esta empresa a nuestros hijos, y para ello debemos buscar espacios y mecanismos para que el traspaso sea fructífero. Esto exige tomar conciencia de que una empresa manejada como tal beneficiará a la familia durante muchísimo tiempo, y ello sólo será posible si se llega a un estado de madurez tal que los asuntos familiares no interfieran con los asuntos de la empresa.

Los empresarios familiares deben ser plenamente conscientes del gran compromiso que implica para ellos el manejo de la empresa, pues, además

de que ésta debe funcionar de acuerdo con los cánones de la administración de negocios y con los requerimientos del mercado, deben considerar a la familia como parte integral de la empresa y lograr armonizar ambos sistemas para evitar conflictos en su interior. Por otra parte, como se subrayó a lo largo de las páginas del libro, uno de los mayores retos que enfrentan estas empresas es el cambio generacional, pues de su sabio manejo depende, in- cuestionablemente, que la empresa familiar permanezca en manos de la familia, y en muchos casos, que sobreviva. El empresario emprendedor debe saber, entonces, que tanto la empresa como la familia deben prepararse para sortear con éxito este trascendental proceso. Si no están bien definidas las estructuras de la empresa y de la familia, la primera medida que debe implementarse es elaborar un documento que permita normalizar la relación entre estos dos sistemas, denominado *protocolo familiar*, el cual por su trascendencia en la regulación del cambio generacional debe ser desarrollado a conciencia en el momento de su redacción, con la participación de las generaciones existentes. Este protocolo de familia ha mostrado su eficacia para allanar muchas fisuras de la relación empresa-familia.

En igual sentido, la preparación de los sucesores debe iniciarse, idealmente, en la infancia, pues es la mejor manera de inculcarles el amor por el negocio familiar y de adentrarlos en el complejo mundo empresarial. La empresa debe tener su propio proceso de desarrollo, y lo deseable sería que consultara las exigencias del mercado. Dichas previsiones deben considerar los consejos consignados en este libro. Es muy importante recalcar que para lograr que la empresa sea duradera se requiere que con anterioridad se profesionalice la propiedad, lo que implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más “empresarial” que “familiar”, reconvertir el negocio inicial, el que el fundador comenzó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, sean de dentro o de fuera de la familia. No basta con aplicar modernos modelos de gestión, organigramas, planeación estratégica, estructuras administrativas, si los que detentan la propiedad y el poder no crean entre sí una relación netamente profesional, apegada a los principios y los valores de la empresa y de la familia, enfoque que usualmente se denomina profesionalización de la propiedad.

## Notas

1. E.F. sigla para referenciar Empresas Familiares o Empresas de Familia en este libro.
2. Romero, L. E. (2008). “Las Empresas Familiares en Colombia: características y desafíos”. En J. Galvis Rueda, *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: una perspectiva internacional* (pp. 83-91). Bogotá: Imagen Digital.
3. Navarrete M.M. “Retos de la Empresa Familiar para asumir la transición generacional”. En: *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: Una perspectiva internacional*. pp. 37-38. (2009).
4. Lea, James W. (1993). “Un asunto de familia”. En: *La sucesión del management en la Empresa Familiar*, p. 23.
5. Amat, Joan M. (2004). “La Empresa Familiar: Concepto y relevancia”. En *La continuidad de la Empresa Familiar*, p. 18.
6. Posada Z., Eduardo (2008). “La Empresa de Familia en la Universidad de La Salle”. En: *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: Una perspectiva internacional*. pp. 9-10.
7. Navarrete, María M. (2007). “Retos de la Empresa Familiar para asumir la transición generacional”. En: *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: Una perspectiva internacional*, p. 38.
8. La dirección de la empresa hace referencia básicamente a la participación familiar en los órganos de gobierno y no necesariamente en la administración directa de la empresa.
9. Roque Pava. MBA de la Universidad del Valle, Cali, Colombia.



10. Treviño R., Rosa N. (2010). “¿Qué es la Empresa Familiar?” En: *Empresas Familiares: Visión Latinoamericana*. pp. 12-13.
11. Sistema que recibe elementos del entorno y debe entregarle servicios, es decir, interactúa con el entorno.
12. Extracto de la Parte 1 del libro *Empresas Familiares: generación a generación*, de Kelin Gersic, John A. Davis, Marion McColom Hampton e Ivan Lansberg. Editorial McGraw Hill, 1997. Trabajo elaborado para la cátedra de Administración General para uso en los Cursos Superiores y de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración de la Universidad de la República de Uruguay. Consultado el 30 de enero del 2012 en: <http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadgen/materiales/2011-06-07%204-ModeloEvolutivoTridimensionalEmpresaFamiliar.pdf>
13. James Ward (2005) menciona las tres etapas del ciclo vital de la empresa familiar: Etapa 1, empresa entre 0 y 5 años; hay éxito empresarial, compromiso con la empresa y grandes exigencias de tiempo y dinero. Etapa 2, empresa entre los 10 y 20 años. Empresa más grande y compleja; existen más necesidades de la familia y los hijos. Etapa 3, empresa entre 20 y 30 años; demanda más inversión, se piensa en el retiro y se adviene la siguiente generación con deseos de crecimiento y consolidación de cambios. (Ward J., 2005)
14. Punto de Fisura: Momento en el que aparecen algunos defectos o dificultades en una cosa que puede empeorar: *la economía del país tiene graves fisuras*. O se puede considerar como la separación o desunión que se produce en algo que parecía unido y homogéneo: *comienzan a detectarse las primeras fisuras entre las familias que forman parte del gobierno corporativo de la empresa*.
15. Díaz & Villaba (2010). “Este espinoso asunto de la sucesión”. En *La herencia de mi empresa*, pp. 9-16.
16. Amat, Joan M. (2004). “Introducción”. En *La sucesión en la Empresa Familiar*; p. 15.
17. Rueda G. Javier F.(2009). “Factores de éxito de las Empresas Familiares en Colombia”. En: *Entorno y gestión de la Empresa Familiar. Una perspectiva internacional*, pp. 132-133.
18. MSG: sigla de Miembros de la Siguiete Generación en este libro.

19. Amat, Joan M.(2004). “La familia empresaria y la sucesión en la Empresa Familiar: El protocolo familiar como instrumento de apoyo al relevo generacional.” En *La sucesión en la Empresa de Familia*, pp. 70-72.
20. Colón V, S. L. (2008). “Por qué tener un protocolo”. *Entrepreneur*, Vol. 16; No 7, 58-59.
21. Veiga C., Gaitán R., & Otros. “Testimonios destacados de sociedades de familia”. En: *Empresas de Familia. Estrategias de éxito y permanencia. Cómo acrecentar y cuidar el patrimonio*, p. 162.
22. \_\_\_\_\_. Ibídem, p. 165.
23. \_\_\_\_\_. Ibídem, p. 171.
24. Navarrete, María M. (2007). “Retos de la Empresa Familiar para asumir la transición generacional”. En: *Entorno y gestión de la Empresa Familiar. Una perspectiva internacional*. p. 47.
25. Trevinyo R., Rosa Nelly. (2010). “El relevo (cambio) generacional”. En: *Empresas Familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*, pp. 223-224.
26. Amat, Joan M. (2004). “Estrategias para la continuidad de la Empresa Familiar”. En: *La continuidad de la Empresa Familiar*, p. 87.
27. Belausteguigoitia, Imanol (2010). “Planificación de la sucesión”. En: *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, pp. 205-206.
28. Lea, James W. (1993). “Desprendiéndose: Cuándo, cómo y cuánto”. En: *La sucesión del Management en la Empresa Familiar*, p. 236.
29. Poza, E. (2004). “El líder frente a la sucesión en la E.F.” En J. M. Amat, *La sucesión en la E.F. Casos narrados por sus protagonistas* (pp. 27-40). Barcelona: Ediciones Deusto.
30. Gallo, M. A. (2004). “Preparación para la siguiente generación y desarrollo de la organización”. En J. M. Amat, *La sucesión en la E. F. Casos reales narrados por sus protagonistas* (pp. 116-117). Barcelona: Ediciones Deusto.
31. Belausteguigoitia, Imanol (2010). “El retiro del fundador”. En: *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, pp. 226-228.

32. Lea, James W. (1993). “Un asunto de familia”. En: *La sucesión del management en la Empresa Familiar*, pp. 28-29.
33. Lozano P. Melquicedec (2007). “Compromiso y satisfacción de descendientes vinculados a la Empresa Familiar. Un estudio para Colombia”. En Rueda G. Javier, *Entorno y gestión de la Empresa Familiar. Una perspectiva internacional*, pp. 58-59.
34. Amat, Joan M. “Preparación de la siguiente generación y desarrollo de la organización”. En: *La sucesión en la Empresa de Familia*, pp. 116-117.
35. Lozano, Melquicedec (2007). “Compromiso y satisfacción de descendientes vinculados a la Empresa Familiar”. En: *Entorno y gestión de la Empresa Familiar. Una perspectiva internacional*, página 61.
36. Navarrete, María M. (2007). “Retos de la Empresa Familiar para asumir la transición generacional”. En: *Entorno y gestión de la Empresa Familiar: una perspectiva internacional*, p. 46.
37. Trevinyo R. Rosa N. (2010). “Comportamientos y toma de decisiones. Miembros de la siguiente generación”. En: *Empresas Familiares: Visión latinoamericana*, pp. 101-103.
38. Lea, James W. (2003). “Cómo manejar la transición”. En: *La sucesión del Management en la Empresa Familiar*, pp. 197-198.
39. Eric Hoffer (25 de julio de 1902 - 21 de mayo de 1983), escritor y filósofo estadounidense. Escribió diez libros y obtuvo la Medalla Presidencia de la Libertad en febrero de 1983. Su primer libro, *The True Believer*, publicado en 1951, es reconocido hoy como un clásico. Este libro, que Hoffer consideraba como su mejor trabajo, le dio reputación internacional.
40. Trevinyo R. Rosa N. (2010). “Organización y crecimiento familiar-empresarial. Gobernanza corporativa en la E.F.”. En: *Empresas Familiares: Visión latinoamericana*, pp. 279-280.
41. Belausteguigoitia, Imanol (2010). “Órganos de gobierno”. En: *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*, p. 165.

42. Amat, Joan M. “El papel del Consejo de Administración y del Consejo de Familia durante el proceso generacional”. En *La sucesión en la Empresa Familiar*, p. 77.
43. Trevinyo R. Rosa N. (2010). “Organización y crecimiento familiar-empresarial: Distinción entre administración, propiedad y gobierno en la Empresa Familiar”. En: *Empresas Familiares: Visión latinoamericana*, p. 257.
44. Bernhoeft, R. (2010). “Sucesión y continuidad en América Latina”. En: *Empresas de Familia. Estrategias de éxito y permanencia*, pp. 45-57.
45. Koenig Neil (2000). “Claves para el equilibrio entre empresa y familia”. En: *¿No puedes despedirme; soy tu padre!*, p. 17.
46. Amat, Joan M. (2004). “Marco de análisis de los problemas de la Empresa Familiar: El modelo de los cinco círculos”. En: *La continuidad de la Empresa Familiar*, p. 35.
47. Gómez B., Gonzalo (2010). “Órganos de gobierno de la familia”. En: *¿Cómo construir un legado familiar? Un modelo para tener familias empresarias perdurables*, p. 153.
48. Belausteguigoitia, Imanol (2010). “Modelos conceptuales de la Empresa Familiar”. En: *Empresas Familiares. su dinámica, consolidación y equilibrio*, p. 123.
49. Amat, Joan M. (2004). “Problemática ligada a la sucesión”. En: *La continuidad de la Empresa Familiar*, p. 84.
50. Trevinyo R., Rosa N. (2010). “Organización y crecimiento familiar-empresarial: Profesionalización de la Empresa Familiar”. En: *Empresas Familiares: Visión latinoamericana*, pp. 285-286.
51. Polanco, Z. (2009). *La planificación*. <http://www.oocities.org/es/amyeluz/planificacion/t1.html>