

FACTORES CLAVE PARA LA SOBREVIVENCIA INTERGENERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR: CASO DE ESTUDIO

Fernando M. Ruiz Díaz¹

Yolanda Saldaña Contreras²

Sandra P. de la Garza C.³

Heber G. Gaytán M.⁴

RESUMEN

En este trabajo se relata un caso de estudio real donde una empresa familiar no sobrevivió a la segunda generación y se analizaron las causas que llevaron a éste negocio, al fracaso. A partir del análisis de este caso real y con la finalidad de identificar los factores determinantes para lograr la sobrevivencia intergeneracional de una empresa familiar se realizó una investigación documental y de campo. Los resultados arrojaron suficiente información para determinar que por lo menos cinco son los factores clave para promover la sobrevivencia intergeneracional: Pasar de empresa “familiarista” a empresa familiar; promover la confianza y confiabilidad entre las diferentes ramas familiares; fortalecer el sentido de pertenencia o propiedad emocional; implantar un Proyecto Familiar Común, y realizar un adecuado plan de sucesión.

Palabras Clave: Empresa familiar, sobrevivencia intergeneracional.

ABSTRACT

In this work it is told an actual case of a family business which does not survive to its second generation and are identified the causes of failure.

Artículo recibido el 22 de Mayo de 2013 y aceptado el 20 de Agosto de 2013.

- 1 Profesor - Investigador en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E-mail: fernandor075@gmail.com
- 2 Profesora - Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E-mail: ysalco@yahoo.com.mx
- 3 Profesora - Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E-mail: cienfuegoss2005@yahoo.com.mx
- 4 Profesor - Investigador en la Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E-mail: hggm_17@hotmail.com

From the analysis of this actual case and with the aim to identify the determining factors to attain the family business intergenerational survival it was made a documental and field research. The results generated enough information to determine that they are at least five key factors to promote the intergenerational survival, namely: to cross from a “nonprofessional” company to a family business; to promote the confidence and trustworthiness between the various family branches; strengthen the belonging sense or emotional ownership; institute a Common Family Project and to design a suitable succession plan.

Key words: Family Business and Intergenerational Survival.

Clasificación JEL: M10, M12, M14.

INTRODUCCIÓN

Debido a que la esposa fue estéril, una pareja de comerciantes decidió adoptar un niño. Esta pareja inició una pequeña tienda de abarrotes a la cual llamaremos “Solana”.

El negocio creció y fue muy exitoso y si alguna otra tienda trataba de establecerse en el mismo sector y con el mismo giro, quebraba. En 1992 la pareja decidió comprar un terreno con mejor ubicación y así expandir su negocio, mismo que pasó a manos de su único hijo cuando la pareja fundadora murió.

Este único hijo tuvo a su vez cinco hijos: cuatro hombres (A, B, C, D) y una mujer (E). El negocio marchaba bien y en éste trabajaban los cinco hermanos y su padre. Sin embargo cuando los hijos aún eran pequeños, simplemente tomaban de la tienda lo que querían sin que su padre se los negara o los disciplinara.

Cuando los hijos se casaron surtían sus víveres del negocio, sin pagar. Los cinco hermanos empezaron a pelear entre sí ya que su padre mostraba preferencia hacia uno de ellos (el hijo A), y es aquí cuando la hija (E) decide poner su propio negocio y el hijo (C) decide emigrar a Estados Unidos junto con su familia. El hijo B era sordo y en consecuencia sus hermanos lo tenían solamente como un trabajador más.

En el año 2009 la esposa de (B) les propone crear una papelería a un costado del negocio, después la papelería se convirtió en una clínica de belleza y después en nada. Esto provocó que la tienda redujera su tamaño.

Con el tiempo el negocio empezó a lucir descuidado, antiguo, carecía de alguna innovación y ya no estaba tan surtido. Los hijos tomaban cada vez más productos o artículos para ellos. Además, los deudores no pagaban las cuentas pendientes.

Un trabajador comentó que no querían invertir en nuevos equipos y los que tenían ya estaban casi obsoletos. Por tanto, el recibo de electricidad ascendía considerablemente ya que los enfriadores utilizados gastaban mucha energía. Se empezó a rumorar que la tienda estaba quebrando.

A finales del 2010 el padre de los cinco hijos viendo la situación de probable quiebra decidió invertir en el negocio y aparentemente volvió a salir a flote, aunque sólo por unos cuantos meses más.

La situación se complicó cuando el negocio fue supuestamente extorsionado por la delincuencia organizada. Tenían que pagar cuotas a la organización delictiva, mismas que se incrementaron con frecuencia, además de que los delincuentes tomaban productos del negocio. Entonces el hijo mayor (A) negocia con ellos, pero lo que no sabía el padre es que cuando su hijo logra un trato con la delincuencia organizada el hijo seguiría en contacto con ellos quedando como “amigo” de éstos.

A pesar de la inversión realizada y las cuotas que pagaban, la continuidad del negocio se veía amenazada. Cada vez reducían más su personal y el espacio se redujo a la mitad de lo que antes era.

Los hijos peleaban entre ellos, pues se culpaban unos a otros de no estar administrando adecuadamente el negocio de su padre. Mientras tanto el hijo “A” desapareció sin dejar rastro alguno, “supuestamente secuestrado”, aunque después de unos meses volvió a casa.

En Agosto del 2011, el padre hundido en la depresión porque el negocio que le heredaron sus padres estaba en quiebra, decidió quitarse la vida. En Junio del 2012, los hermanos junto con la viuda del comerciante decidieron convertir el espacio en locales comerciales y repartírselos.

En Septiembre del 2012 “A” decide volver a poner el negocio con el mismo nombre que se tenía, pero en un reducido espacio comparado con lo que el que se tenía antes. “B” empezó su negocio también en el mismo giro, justamente enfrente de donde estaba aquel exitoso negocio. “C” labora con su hermano “A” y también apoya al otro hermano con el nuevo negocio.

Algunas de las aparentes causas del fracaso de esta empresa familiar pueden enumerarse de la siguiente manera:

Una administración deficiente que originó rupturas afectivas; una gran cartera de clientes morosos (la mayoría, amigos de A quien se aprovechaba de la confianza de su padre para no cobrarles); el padre no delegó la dirección

y el control del negocio a uno de sus hijos, sino que todos “manejaban” el negocio; no reinvirtieron las ganancias obtenidas; existencia de confusión entre el flujo económico de la empresa y el de la familia; ni el propietario del negocio ni los hijos tenían sueldo fijo sino que tomaban del negocio el efectivo que necesitaban, finalmente la inseguridad y crecimiento de la delincuencia organizada.

Este caso de estudio real refleja la realidad de no pocas empresas familiares en nuestro país e incita a cuestionarse:

- ¿Qué factores son clave para la sobrevivencia de una empresa familiar a varias generaciones?
- Además de las causas aparentes ya señaladas en el caso de estudio descrito ¿Qué factores, de haberse tomado en cuenta, hubieran contribuido a la sobrevivencia de esta y muchas otras empresas familiares que atraviesan por una problemática semejante?

OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es determinar cuáles son las variables que intervienen para que una empresa familiar pueda consolidar su sobrevivencia a través de varias generaciones.

METODOLOGÍA

Para lograr el objetivo planteado en esta investigación se llevó a cabo una investigación documental y una de campo.

Para la investigación documental se consultaron autores expertos en la materia tales como Belasusteguigoitia (2010), Björnberg, A. y Nicholson, N. (2012), Gallo, M.A. (1998), Tápies J. (2009) y Grabinsky, S. (2010) entre otros.

Para la investigación de campo, se entrevistaron a directivos de 43 empresas que se encuentran en la 2ª, 3ª, y/o 4ª generación con el fin de identificar y conocer los factores que los actuales propietarios consideraron han sido determinantes para que la empresa familiar haya sobrevivido a varias generaciones. El giro de las empresas familiares sujetas a investigación fue del sector comercial, servicios, e industrial.

De los 43 empresas seleccionadas: doce fueron comercios, cinco talleres, cinco dedicados al negocio de alimentos, cuatro del área de transportes, tres

dedicadas a la renta de prendas de vestir, dos constructoras, dos empresas del área del entretenimiento, dos ferreteras, dos grupos musicales, dos tortillerías, dos forrajeras, una harinera y una dedicada al negocios de los seguros e inversiones.

El objetivo de la entrevista fue el de conocer lo que estos directivos consideran es el “secreto” de la sobrevivencia de la empresa a varias generaciones.

RESULTADOS

La investigación documental realizada arrojó que los factores que pueden coadyuvar en la continuidad de la empresa familiar, la preservación del patrimonio y legado familiar son: Pasar de empresa “familista” a empresa familiar; promover la confianza y la confiabilidad en la dinámica familiar y organizacional; fortalecer el sentido de pertenencia y propiedad emocional; diseñar e implementar un Proyecto Familiar Común, y establecer y planear con tiempo un adecuado plan de sucesión. A continuación se describen y explican cada uno de estos factores.

¿Empresa “familista” o familia empresarial?

Dentro de la empresa familiar interactúan dos sistemas divergentes entre sí: la familia y la empresa. Cada uno de estos sistemas se maneja de manera diferente. Por ejemplo:

- Los vínculos familiares son de gran fuerza originados en la consanguinidad y en el amor.
- Es totalmente emocional, pues se rige por: afecto/odio.
- La familia brinda protección y apoyo incondicional a sus miembros.
- Sus lazos o relaciones son permanentes, de por vida.
- Existen normas, pero no son regulaciones de tipo contractual.

Por otro lado en la empresa:

- Los vínculos son de origen contractual.
- La empresa es racional y objetiva.
- La retribución está en función del desempeño y de los objetivos alcanzados.
- El apoyo está condicionado a los resultados aportados.

- Los lazos no son permanentes, se cumplen los objetivos o lo despiden.
- Se rige por legislaciones laborales, reglamentos y contratos de trabajo.
- Las normas son reguladas contractualmente y existen medidas disciplinarias.

La unión de estos dos sistemas, si no se maneja adecuadamente es fuente de conflictos, luchas de poder y pérdidas para la empresa.

Existe una diferencia entre la dinámica que se genera dentro de una empresa familiar y una empresa “familista”.

En la empresa “familista” no se han formalizado las interacciones entre los miembros de la familia y la empresa de la cual son dueños, por tanto es común que existan ciertas confusiones que pueden convertirse en una amenaza para su sobrevivencia y competitividad (Scerpella, 2006). En este tipo de empresas:

- Confunden los flujos económicos de la empresa con los de la familia; los lazos de afecto de la familia con las relaciones contractuales en la empresa.
- La asignación de puestos está en función de los intereses y relaciones familiares y no en base a las competencias individuales.
- La estructura organizacional es incongruente con las necesidades de la empresa, pues está definida de acuerdo a los intereses familiares.
- No cuenta con un sistema de administración objetivo, racional y desarrollado.
- Carece de una visión a futuro y su correspondiente plan estratégico.

Una empresa que ha dejado atrás el “familismo” y se ha convertido en una empresa familiar, es un equipo de personas que, aunque tengan vínculos familiares entre sí, han implantado prácticas racionales y saludables, tales como:

- Alineación de la estructura organizacional con las necesidades de la empresa y no con las de la familia.
- Contratación únicamente de aquellos familiares que demuestren ser competentes para el cargo que ocupan.
- Las promociones están en función del desempeño y no de la relación familiar.
- Demuestran su identificación con la organización a través de sus esfuerzos, responsabilidad y dedicación.
- Reinvierten sus ganancias: saben que hay que ganar mucho y gastar lo menos posible para financiar la expansión y diversificación del negocio.

Confianza y confiabilidad.

Gallo (1998) señala que las empresas que han sobrevivido varias generaciones se caracterizan por haber consolidado dos fortalezas: la unidad y el compromiso. Sin embargo, la pérdida de confianza es el principal factor que antecede al debilitamiento de dichas fortalezas (Gallo, 2002).

Estudios realizados muestran que la confianza y la confiabilidad son fundamentales para lograr consensos, pues la interacción entre familiares, el clima familiar y la distribución de funciones y poder dependen del grado de confianza que prevalezca entre los miembros de la familia empresaria.

De acuerdo con Luna y Velasco (2005) la confianza es un “*conjunto de expectativas positivas sobre los demás o, más específicamente sobre las acciones de los demás*” (p.129). Es decir, sobre el comportamiento futuro de otra persona a pesar de no tener la certeza y el control sobre el rumbo que tomará dicho comportamiento.

La confianza posee dos componentes: el cognitivo y el afectivo. El aspecto cognitivo se fundamenta en el conocimiento parcial y las evidencias que previamente posee acerca de la persona. Con base en este conocimiento se toma la decisión de confiar o no. Los lazos emocionales son el fundamento del componente afectivo. Este incluye la percepción de que existe mutuo interés por el bienestar de ambas partes. Para que se genere la confianza es necesario que el componente cognitivo preceda al afectivo (McAllister, 1995).

Contrario a lo que comúnmente se piensa, la desconfianza no es ausencia de confianza. La diferencia estriba en el tipo de expectativas. En la desconfianza las expectativas son negativas.

Es decir, una persona desconfía de otra cuando supone que un individuo sí buscará sacar provecho ilícito de las acciones cooperativas de otro o que no será capaz de realizar las acciones que se esperan de él.

La desconfianza surge cuando las personas perciben que son objeto de actos de injusticia, inequidad, provecho ilícito o falta de transparencia; al desconfiar, experimentan una mezcla de recelo, temor, sospecha y duda. Entonces, se genera una actitud defensiva; se deteriora la comunicación; prevalecen intereses ocultos y las relaciones interpersonales se endurecen.

Cuando la desconfianza prevalece, disminuye el nivel de comunicación y de transparencia en la información, en los intereses personales y en los objetivos fijados. Consecuentemente, la colaboración y el apoyo se restringen drásticamente. Esto reafirma las expectativas negativas y se genera un clima negativo y una competencia destructiva entre los miembros familiares de la empresa. Ante tales condiciones, la unión y el compromiso son difíciles de alcanzar.

Por su parte, la confiabilidad se refiere a las razones y evidencias que una persona posee para evaluar como fidedigno a la otra persona. La confiabilidad conlleva un proceso de evaluación de evidencias empíricas sobre qué cualidades posee el otro para depositar la confianza en él (Gallardo, 2006). La confiabilidad está compuesta por la percepción que uno tiene acerca de otra persona respecto a: competencia, integridad, apertura e identificación con las metas, valores y normas de la organización.

Belausteguigoitia (2010) corrobora que la confiabilidad es un recurso estratégico para lograr y mantener la unidad y el compromiso en la empresa familiar y que la falta de dicho recurso merma la voluntad de compromiso entre las personas. Por ejemplo, el familiar que se integra a la empresa debe ser competente, responsable y que su remuneración sea congruente con su desempeño. Pues remunerar a este miembro sólo por el hecho de ser pariente, es percibido por los demás como injusto, inadecuado y frustrante:

“A menudo, los hermanos que tienen responsabilidades distintas y generan resultados distintos reciben el mismo salario, lo cual obedece a la necesidad de igualdad que dicta el sistema familiar, aunque si la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que se está cometiendo una injusticia y, a la vez, se cae en otro error: se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas de la organización” (p.94).

Sentido de pertenencia y propiedad emocional.

El sentido de pertenencia provoca que las diferentes ramas familiares deseen y decidan voluntariamente permanecer unidas y manejarse profesionalmente a través de un objetivo común: salvaguardar y asegurar el patrimonio empresarial para la generación actual y las posteriores.

Esta no es una tarea fácil, pues cuando la familia crece los miembros pueden tener diferentes percepciones, necesidades y objetivos.

Este sentido de pertenencia al que hacemos referencia va de la mano con el término de propiedad emocional que consiste en un “estado cognitivo y afectivo que describe el tipo de apego y nivel de identificación del joven miembro de la familia con el negocio familiar” (Ramírez, M. 2012).

El apego consiste en la cercanía o distancia que la persona experimenta con respecto a la empresa familiar. Este apego está en función del proceso de paternidad y el resultado esperado es el sentido de pertenencia, cariño y afecto de la persona para con la familia y empresa.

El nivel de identificación está asociado con la pregunta ¿quién soy? Si la persona se identifica con la empresa familiar, el éxito o fracaso de la misma es asimilado como propio y el orgullo, la lealtad y la responsabilidad son el resultado del nivel de identificación de la persona con la empresa.

Bjömberg A. y Nicholson N. (2008) establecen que para que una empresa sobreviva debe existir un sentido de pertenencia entre las generaciones que van a ser sucesoras y definen el concepto de “Propiedad Emocional” como un sentido de cercanía y pertenencia al negocio familiar – de acuerdo con lo que los sicólogos llaman “apego” y capturando la idea de que el negocio es de alguna manera parte de lo que un empresario es como persona, lo que los sicólogos llaman “identificación”.

De manera que entre más se involucre en el negocio a los miembros de la familia, más será su sentido de pertenencia y entre mayor sea el sentido de pertenencia o “propiedad emocional” de la generación sucesora mayor será su inclinación de dar servicio y estar involucrados. La dinámica familiar desempeña un papel crucial para entender el sentido de “propiedad emocional”. Pues es en la familia en donde se nutre el sentido de pertenencia o “propiedad emocional” y donde también puede ser destruido.

Proyecto Familiar Común

Una empresa familiar no solamente debe convertirse para sobrevivir, en familia empresaria con las características que esto implica; sino que también debe tener la visión de convertir a las diferentes ramas familiares en familias empresarias a través de un Proyecto Familiar Común.

Por Proyecto Familiar Común se entiende la transición que la empresa familiar ha efectuado basada en el crecimiento y expansión de la misma y/o el establecimiento y diversificación de nuevos negocios administrados por las diferentes ramas familiares para convertirse en familias de empresarios.

Esto permitirá transmitir un legado a las siguientes generaciones, pues de no ser así, el patrimonio empresarial a legar cada vez se irá reduciendo más al aumentar el número de miembros familiares.

Para desarrollar un Proyecto Familiar común es necesario rescatar las raíces, el origen y el legado familiar; retomar el espíritu emprendedor del fundador o fundadores, y transformar a los grupos familiares actuales en familias de empresarios (Grabinsky, 2010).

Plan de sucesión adecuado

Abordar el tema de la sucesión es para el emprendedor que fundó, dirigió e hizo crecer el negocio un tema muy delicado. Pues a diferencia de los

testamentos que por definición son para ser abiertos cuando la persona ya falleció, el tema de la sucesión dentro de una empresa debe ser tratado desde un principio y mientras la persona aún vive.

Sin embargo, para que el negocio perdure a través de varias generaciones, el fundador y la familia debe enfrentar el tema del retiro y la muerte a fin de poder desarrollar un plan de sucesión que sea de beneficio tanto para la empresa como para la propia familia (Andrade, 2002).

De acuerdo con Tapiés (2009), la sucesión dentro de las empresas puede llegar a verse como un gran y difícil reto. Sin embargo, es un proceso que las empresas familiares deben afrontar de manera correcta para así asegurar la continuidad de las mismas. Tanto la generación que sale como la que entra, deben planear dicho proceso en conjunto y deben verlo como una transición generacional que brindará oportunidades a futuro tanto de crecimiento de la misma empresa, como a nivel personal.

La sucesión debe entenderse como un proceso, no como un evento puntual. Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos y al sueño compartido y las relaciones de familia, empresa y propiedad. Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión de la empresa familiar (Salazar, 2004).

Es importante considerar que el criterio de primogenitura en el proceso de sucesión de las empresas familiares es una de las principales causas de la mortalidad de las mismas, dado que si bien el padre y dueño de la empresa está en la creencia de que la propiedad es hereditaria, queda en duda si la capacidad de dirigir eficientemente la empresa también es hereditaria.

De acuerdo con este razonamiento, es lógico pensar que la decisión de quien será el encargado de dirigir la empresa familiar debe estar basada en las capacidades del sucesor y no en las cuestiones generacionales. Al respecto Barbeito, et al., (2006) afirman que:

“...para algunos autores resulta evidente que el criterio de primogenitura ha sido y es ante todo un criterio cómodo que exime a los padres de la responsabilidad de tener que elegir al hijo(a) más capacitado, y ello, probablemente, lo ha convertido en el criterio más utilizado a largo del tiempo”

Un buen plan de sucesión es vital para tener una suave transición, el simple y sencillo hecho de reconocer la necesidad de la sucesión marca la aceptación de la mortalidad de los individuos encargados de la empresa

y de todas formas debe de tenerse claro que cada familia ve y enfrenta de distintas maneras el tema de la muerte.

La planificación sucesoria constituye el núcleo de cualquier negocio familiar. Los pactos sucesorios permiten al fundador anticipar su sucesión, y al mismo tiempo incorporar al sucesor elegido en las actividades de la empresa para que cuando llegue la hora de hacerse cargo, no exista el temor de ir hacia lo desconocido. Existen muchas empresas en las que surgen problemas al pasar por una transición después del fallecimiento del propietario, lo cual lleva generalmente, al cierre de las mismas, siendo el caso de que los sucesores no quieren seguir con la empresa en cuestión y exigen su parte de la herencia. En dichos casos, termina con la disolución de la empresa familiar (Egea-Fernández, 2007).

Existen una serie de razones que dificultan la sucesión tanto por parte del fundador como de sus posibles sucesores y la familia.

Por parte del fundador se menciona que su principal razón para no afrontar la sucesión es su reticencia a enfrentar su propia condición de mortal, la aceptación de su inevitable muerte. Dado que los fundadores se convirtieron en empresarios por una fuerte necesidad de adquirir y ejercer poder, planificar la sucesión implica perder el poder de ejercer una influencia en la gestión diaria del negocio. Asimismo, los fundadores se resisten a la planificación de la sucesión por temor a perder una parte importante de su identidad. Los fundadores que tienen problemas con la sucesión a menudo experimentan fuertes sentimientos de rivalidad y celos hacia los potenciales sucesores.

La familia misma, especialmente los cónyuges, puede desalentar la sucesión porque temen que una discusión seria sobre el futuro de la empresa familiar altere la armonía familiar.

Por otro lado la generación más joven con frecuencia evita la planeación de la sucesión porque ésta despierta un gran temor sobre la muerte de los padres, la separación y el abandono.

Mientras que los gerentes no familiares de la empresa piensan que sin tomar en cuenta capacidad y habilidades, un sucesor rara vez podrá reemplazar a los gerentes de mayor edad.

La mayoría de las empresas familiares enfrentan el gran dilema de la supervivencia a largo plazo, no solo por las dificultades relativas a cualquier actividad económica, sino a las propias del negocio familiar. La sucesión, el control y la estructura de la familia y el negocio familiar son elementos clave que aseguran la continuidad de las empresas familiares (Brenes, et al., 2008).

Los resultados de las entrevistas realizadas a los directivos de las 43 empresas arrojaron los siguientes datos:

La mayor parte de los entrevistados mencionaron como su secreto para lograr la sobrevivencia de su empresa familiar, tener una “buena” o “correcta” administración tanto familiar como en el trabajo. Para los directos entrevistados esto significa:

- Preparar profesionalmente a los descendientes para que la empresa perdure.
- Conocer las necesidades de la empresa y las de los trabajadores.
- Que exista confianza entre los miembros de la familia y si existe una inconformidad hacerla saber ante el grupo y que no haya secretos.
- Que haya unión entre la familia y sus diversas ramas familiares.
- Que se paguen sueldos razonables a todos los empleados, incluyendo familiares.

En segundo lugar expresaron que la comunicación tanto entre los familiares como en el trabajo es esencial para la continuidad del negocio familiar y esto significa:

- Saber comunicarse con claridad, franqueza y respeto.
- Que todos los miembros de la familia den su punto de vista de lo que les molesta del negocio o de los que les gustaría que cambiara,
- Conocer tanto las necesidades de la empresa como las de los trabajadores para que los acuerdos vayan por una misma dirección.

En tercer lugar afirmaron que es muy importante:

- Enseñarles a los hijos a ser disciplinados, ordenados, constantes y estratégicos.
- Tener establecido un objetivo y enfocarse para mantenerlo.
- Saber manejarse con cautela, prudencia y austeridad tanto en tiempos de abundancia como de escasez, pero sobre todo “... *saber que es nuestro patrimonio y que debemos cuidarlo y ser celosos de nuestro trabajo*”.

Un pequeño grupo resaltó el tema de los valores:

- Enseñarles a los hijos a esforzarse y esperar al final la recompensa.
- Ser honestos y hacer un buen manejo del negocio.
- Continuar con los valores inculcados por la familia.

- Que quien esté a cargo de la empresa sea una persona con valores, recta y sobretodo honesta. Como lo mencionó uno de los entrevistados:

“El respeto al derecho ajeno es la paz. Es la base para que todo funcione bien, si se mantiene el respeto, así como la confianza y la comunicación, la empresa va a ir de una manera más eficaz y van a trabajar todos de una manera que sientan que son parte de la empresa”.

Dos de los entrevistados mencionaron que es necesario no mezclar lo familiar con el trabajo.

De las empresas que fueron estudiadas sobresalió una empresa denominada Harinera Miller. Esta harinera fue fundada por inmigrantes alemanes provenientes de Texas que incluso adaptaron su apellido a Miller (por molino) la cual ha estado trabajando desde 1879 (134 años) y que actualmente es dirigida por la cuarta generación.

El fundador emigró de Estados Unidos y decidió establecerse en una pequeña población al norte de Coahuila en donde decidió hacer su propio molino ya que en ese lugar la tierra era muy fértil y existía abundancia de agua para regar y para generar electricidad. Hace tres años un huracán destruyó el molino original y ante esto la familia decidió adquirir otro molino en una población cercana y empezaron a levantar de nuevo el molino destruido.

De acuerdo al propietario actual, aunque no cuentan con un protocolo familiar:

“...el único acuerdo que tenemos es la confianza que nos dijo nuestro padre debiéramos de tenernos y su enseñanza de ser honestos y justos, enseñanza que se transmitió de mi bisabuelo a mi abuelo de él a mis padres y de mis padres a mí y a mis hermanos”

Asimismo mencionó que una de las causas de que el negocio siga operando es el amor a la historia de sus antepasados y a las enseñanzas de sus padres.

A quienes no trabajan en el molino se les reparte las utilidades que les corresponde por ser socios y a los que además de ser socios también trabajan en el negocio, reciben sus utilidades y se les tiene asignado un sueldo congruente con su puesto.

A la pregunta de cuál es el secreto para que una empresa sobreviva a varias generaciones mencionó lo siguiente:

“Gracias a la enseñanza de nuestros padres, por ejemplo, mi bisabuelo le enseñó a mi abuelo, mi abuelo a mi papá, mi papá a mis hermanos y a mí. Nos enseñaron a que debemos trabajar en armonía, con respeto, con honestidad, tolerancia, a no ser egoístas, a trabajar en equipo y a ser solidarios con la gente”.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES

La mayoría de las empresas familiares en México se ven afectadas por una problemática muy particular a diferencia de las que no son familiares. Aún existen determinadas prácticas y confusiones que le restan competitividad y formalidad.

Esta problemática provoca que de cada 100 empresas familiares que se crean, únicamente 30 sobrevivan a la segunda generación; mientras que sólo 10 o 15 de éstas logran su permanencia y consolidación en la tercera generación. Esto ocasiona que para México la esperanza de vida de una empresa familiar “exitosa” sea de 25 años, mientras que para una no familiar es de 50 años.

Para discutir esta problemática debemos observar que cada familia tiene un conjunto particular de valores que configuran la esencia de la familia y con los cuales el fundador o director de la empresa debe trabajar y ser capaz de respetarlos y transmitirlos a sus hijos y parientes desde que están en una edad temprana de manera que cada familiar sienta la propiedad emocional de la empresa, sea familiar interno (quien está dentro de la empresa) o el familiar externo (el que no está dentro de la empresa). Como lo menciona Tapies, J. (2009):

“Detrás de cada empresa familiar siempre hay un sistema de valores articular que configura la esencia de la compañía y se convierte en un elemento principal de su continuidad, sobre todo en los cambios generacionales. Los valores tienen un papel crucial en la creación de la cultura empresarial propia e inciden directamente en el concepto de negocio y en su aplicación a la gestión del mismo”

Retomando el caso de estudio descrito en este artículo puede inferirse que dado que la pareja fundadora adoptó únicamente a un hijo, a éste probablemente se le permitió tomar del negocio cuanto producto deseara sin restricción alguna.

En aquel momento esta práctica no causó pérdida alguna, pues era hijo único. Sin embargo hubo pérdidas intangibles, pues no se le inculcaron valores tales como: la disciplina, aprender a esforzarse para lograr un beneficio, a posponer la gratificación, a trabajar duro para obtener lo deseado, a cuidar el patrimonio, etc.

De tal forma que una vez convertido en padre, transmitió el mismo esquema de formación bajo el cual él creció a sus cinco hijos, los cuales se casaron, tuvieron hijos y a quienes tampoco les marcó restricción alguna, ni les inculcó valores como los ya mencionados.

Este fue el origen de una lenta pero segura trayectoria hacia el fracaso de la empresa familiar que sus padres le heredaron y de la configuración del negocio como empresa “familista”; así como, de las consecuencias que de esta configuración se derivaron: la ausencia de un sistema de administración racional y objetivo y la confusión de los flujos económicos de la empresa con los de la familia.

Dado que en los cinco hijos, sus esposas y nietos existió la práctica de tomar cuánto quisieran del negocio familiar, esto fue un factor que debilitó la confianza entre los miembros de la familia dando lugar así al cultivo de intereses ocultos, actitudes defensivas, recelos, temor y sospechas. Es decir, cada una de las ramas familiares y sus respectivos integrantes cultivaron la idea de que los demás obtendrían provecho ilícito del negocio. De tal forma que todos se propusieron obtener ventaja del mismo creándose de esta forma una competencia feroz y fuertes conflictos familiares.

Al existir desconfianza, disminuyó el nivel de transparencia en la información y en los intereses personales. Esto reafirmó las expectativas negativas y se generó un clima negativo y una competencia destructiva entre los miembros familiares del negocio. Ante tales condiciones, la unión y el compromiso resultó imposible de alcanzar.

Dice un antiguo proverbio árabe, “La unión en el rebaño obliga al león a acostarse con hambre”. Para la familia propietaria del supermercado “Solana” la desconfianza provocó la desunión entre las ramas familiares lo cual los llevó a perder el patrimonio empresarial.

Si el padre y sus hijos hubieran cultivado la convicción de que el Supermercado “Solana” no era de su propiedad; sino que debían salvaguardarlo para sus hijos, nietos, bisnietos, etc., esta convicción hubiera coadyuvado a promover la expansión y/o diversificación de la empresa familiar, su continuidad y el sustento para las siguientes generaciones.

Dado que el padre tampoco puso en marcha un plan de sucesión, el negocio fue “administrado” por todos y como dice un antiguo refrán popular “Lo que es de todos es de nadie” y lo que es de nadie promueve la ausencia del sentido de pertenencia y propiedad emocional.

Sin este sentido de pertenencia o propiedad emocional difícilmente una empresa familiar sobrevivirá a las siguientes generaciones, pues éste sentido es el motor que impulsa el desarrollo de la organización; mantiene al personal motivado; promueve el profesionalismo en el desempeño laboral y fortalece el logro de las metas. Sin este sentido de propiedad emocional la familia se vuelve apática a lo que sucede y acarrea altos costos y pérdidas para la empresa familiar.

Con un paradigma de empresa “familista”, con la existencia de desconfianza, recelo y sospechas entre las diferentes ramas familiares; con la ruptura de los lazos afectivos entre las ramas familiares y la ausencia de un sentido de pertenencia y propiedad emocional resultó difícil establecer un Proyecto Familiar Común que coadyuvara a preservar el patrimonio empresarial y el sustento y empleo para las posteriores generaciones.

Una situación y panorama totalmente diferente fue el caso contrario de las 43 empresas familiares que a pesar de no ser empresas familiares totalmente profesionalizadas, sin embargo mantienen determinadas prácticas que les ha permitido sobrevivir de una u otra forma a la segunda, tercera y hasta cuarta generación. Como lo mostraron los resultados para estas empresas ha sido esencial para su sobrevivencia:

- Llevar una correcta administración del negocio.
- Preparar profesionalmente a sus descendientes.
- Cultivar la confianza entre los miembros de la familia a través de la práctica de la honestidad y manejo transparente de la información.
- Mantenerse unidos y cultivar una comunicación franca, honesta, pero respetuosa.
- Obtener sueldos razonables y que no empobrezcan a la empresa.
- Saber administrarse con prudencia en tiempos de abundancia y de escasez.
- Enseñarles a sus hijos a esforzarse y a posponer la gratificación, “sentir amor por el negocio” (propiedad emocional).
- Continuar con los valores inculcados por la familia, etc.

Por tanto, con base en los resultados obtenidos puede concluirse que algunos de los factores clave para promover la sobrevivencia de la empresa familiar a varias generaciones son los siguientes:

En primer lugar, el caso de estudio “Solana” es un ejemplo claro de una empresa “familista” donde sus prácticas y confusiones los llevaron a la quiebra y a la ruptura de los lazos afectivos entre las diferentes ramas familiares.

Por tanto, dejar de ser una empresa “familista” y convertirse en una empresa familiar es el primer paso que todo negocio familiar debe dar si desea preservar y acrecentar el patrimonio empresarial para sus descendientes.

En segundo lugar es necesario promover y fortalecer la confianza entre los miembros de la familia a través de la profesionalización de la empresa familiar.

La profesionalización genera confiabilidad, pues cada miembro familiar demostrará estar dotado de las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar responsablemente su labor; y si alguno de estos miembros no está interesado en participar, o carece de capacidad, lo más conveniente es no forzarlo y permitirle reubicarse en otro lugar acorde a sus intereses o capacidad.

Para fortalecer la confianza también es necesario capacitarse profesionalmente en la negociación y solución de conflictos; así como, en los procesos de comunicación organizacional. Esto resultará sumamente útil para dirimir los conflictos en lugar de embotellarlos; para comunicarse abiertamente en lugar de triangular la comunicación y dar origen a rumores destructivos.

También es necesario tomar decisiones justas y éticas que reflejen las preocupaciones e intereses de las partes involucradas. Esto con el fin de evitar la percepción de actos de injusticias distributivas respecto a compensaciones, promociones y asignación de puestos; así como adoptar posturas de transparencia en lo que concierne a la información sobre los diversos procesos de la empresa. Proporcionar información insuficiente o distorsionada es causa de conflictos y deteriora la confianza.

En tercer lugar, dado que mientras la familia crece exponencialmente, la empresa lo hace aritméticamente es necesario que la familia no solamente se convierta en familia empresaria con las características que esto implica; sino que debe establecer como visión, convertir a las diferentes ramas familiares en familias empresarias a través de un Proyecto Familiar Común. De otra forma, el patrimonio empresarial se reducirá al aumentar el número de miembros familiares y será difícil asegurar el sustento y empleo para los descendientes de las siguientes generaciones.

Finalmente, debe planearse estratégicamente y con varios años de anticipación, la sucesión. La primogenitura no es necesariamente el criterio idóneo que debe seguirse para el relevo organizacional, sino que debe evaluarse objetiva y racionalmente la capacidad, talento y vocación de cada uno de los hijos.

Dicha sucesión debe planearse tomando en cuenta las opiniones de la familia, pero sobre todo definir claramente el lugar y papel de cada uno de los miembros de la familia en la organización.

Recordando siempre que además de preparar un patrimonio para la familia, se debe también preparar a la familia para preservar y acrecentar el patrimonio empresarial para las posteriores generaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez M., M. E. (2011). Empresa Familiar: Se eleva el índice de mortalidad empresarial. Recuperado de <http://jcvalda.wordpress.com> Consultado de internet el 20 de enero de 2013.
- Andrade C., J.A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. ASCC. Recuperado de www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia Consultado el 27 de enero de 2013.
- Barbeito, et al. (2006). El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/391/39115205.pdf> Consultado de internet 28 de enero de 2013.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: McGraw Hill.
- Björnberg, A., Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: the critical pathway between the next generation and the family firm. Recuperado de www.ifb.org.uk/media/46948/emotional_ownership_final.pdf Consultado de internet el 15 de febrero de 2013.
- Brenes, et al. (2008). Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares. Recuperado de http://bacyasociados.com/download/INCAE_A_fondo.pdf Consultado de internet el 18 de febrero de 2013.
- Dodero S. (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las> Consultado de internet el 24 de febrero de 2013.
- Egea J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. Recuperado de http://www.indret.com/pdf/455_es.pdf. *Revista Venezolana de Gerencia*, pp. 375-389. Consultado de internet el 26 de febrero de 2013.
- Gallo, M.A. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección de Estudios e Informes*. 12. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
- Gallo, M. A. (2002). *Unidad y confianza en la empresa familiar*. En IESE Revista Antiguos Alumnos. Universidad de Navarra. pp. 28 -35. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/86/pdf86/af3.pdf> Consultado de internet el 26 de febrero de 2013.

- Grabinsky, S. (2010). *De la empresa familiar a Familias de Empresarios*. Del Verbo Emprender. México.
- Gallardo, R. (2006). *Los componentes de la confiabilidad en las relaciones interpersonales entre profesores universitarios*. En Estudios Pedagógicos. Vol. 32 N° 1. pp. 77 -90. Recuperado de http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-07052006000100005&script=sci_arttext Consultado de internet el 26 de febrero de 2013.
- J.C. (2010). Hasta en las mejores familias o cómo explicar el conflicto de sucesión de Gullón, S.A. Recuperado de <http://aguilardecam-poo.wordpress.com/2010/04/09/hasta-en-las-mejores-familias-el-pais-4-4-2010-> Consultado de internet el 26 de febrero de 2013.
- López A. G. (2003). Estudio de la empresa familiar en Rosario: una aproximación etnográfica. Recuperado de www.redalyc.org/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=87761110 Consultado de internet el 20 de enero de 2013.
- Luna, M. y Velasco, J. (2005). *Confianza y desempeño en las redes sociales*. En Revista Mexicana de Sociología 67 N°. 1 (Enero–Marzo): p.p. 127 – 162. Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones Sociales. México D.F. Recuperado de <http://www.ejournal.unam.mx/rms/2005-1/RMS005000104.pdf> Consultado de internet el 20 de enero de 2013.
- McAllister, J. (1995). *Affect- and cognition- based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations*. En Academy of Management Journal. Vol.38. N° 1, pp. 24-59. Recuperado de <http://www.bschool.nus.edu.sg/Staff/bizdjm/McAllisteramj95.pdf> <http://www.ee-iese.com/86/pdf86/af3.pdf> Consultado de internet el 20 de enero de 2013.
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*. XIV, (1), pp. 30-45. Recuperado de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131595182008000100004&nrm=iso&tlng=pt Consultado de internet el 26 de febrero de 2013.
- Ramírez B. M. (2012). *La propiedad emocional y la siguiente generación*. En, Tu asesor en empresas familiares. Recuperado de <http://blogs.cn-expansion.com/asesor-en-empresas-familiares/page/2/> Consultado de internet el 26 de febrero de 2013.
- Salazar- Nava, G. (2004). Cómo gestionar empresas familiares. Recuperado de <http://www.mailxmail.com/curso-comogestionar-empresas-familiares> Consultado de internet el 26 de febrero de 2013.

- Sánchez, C.C., A. (2009). Concepto de empresa familiar-protocolo familiar. Recuperado de www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia Consultado de internet el 26 de febrero de 2013.
- Sánchez M., G. et al. (2010). Retribución de los empleados en la empresa familiar: un análisis comparativo regional España-México. *Cuadernos de Administración*. 23, (41), pp. 37-59. Universidad Javeriana Bogotá, Colombia ISSN (versión impresa): 0120-3592.
- Scerpella, L. (2006). De "empresa familiar" a "familia empresaria". The World Leadership. ISEAD on line school. Recuperado de: http://www.degerencia.com/articulo/de_empresa_familiar_a_familia_empresaria Consultado el 29 de enero del 2013.
- Tápies J. (2009). Empresa familiar: el valor de los valores. Recuperado de http://socratesdev.ieem.edu.uy/articulos/archivos/653_valor.pdf Consultado de internet el 26 de febrero de 2013.
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México, Pearson.
- Zerón, F., Mendoza C. y Lara T. (2009). Pequeñas empresas familiares y sus estrategias de negocios. *Contribuciones de la Economía*. Diciembre de 2009. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2009b/fct.htm> Consultado de internet el 26 de febrero de 2013.