

Sucesión en las empresas familiares – Qué es y cómo manejarla de manera exitosa

Por: Miguel Ángel Eslava B.¹



Las empresas familiares (EFs) son organizaciones en donde la propiedad y la gestión de la empresa se encuentran concentradas en manos de los miembros de una familia. En algunos casos se pueden encontrar EFs que pertenecen y son gestionadas por miembros de dos o más familias. El compromiso de que la empresa se mantenga y sea gestionada por miembros de las siguientes generaciones de la familia, es otra característica diferenciadora de estas empresas.

Las empresas familiares están impactando de manera considerable en la competitividad y el desarrollo económico regional y local. Sólo por citar algunos indicadores, de carácter macroeconómico, se sabe que las EFs conforman, a nivel mundial, alrededor del 80% de parque empresarial e industrial privado y generan el 70 % de PIB y más del 60% de los puestos de trabajo. En el caso de Latinoamérica estos números son aun más altos.

1 Recopilado y publicado por: **Miguel Ángel Eslava Blanco**, para contribuir con la difusión del conocimiento y las mejores prácticas gerenciales.
Colombia: +57 318 506.6014 Venezuela: +58 416 6373679 eslavama@gmail.com,
contacto@MiguelEslava.com.co, www.MiguelEslava.com.co

Estados Unidos, España, Inglaterra, México, Chile, Argentina, Colombia, Brasil, por citar algunos, son los países que han venido poniendo atención a la evolución de las EFs, son excelentes ejemplos en donde se está trabajando a nivel académico, empresarial, gremial y gubernamental, en manera sostenida y mancomunada en el fomento, desarrollo y gestión de las EFs, con el objetivo final de asegurar el emprendimiento, desarrollo y continuidad generacional exitosa de estas organizaciones.

Uno de los aspectos de mayor preocupación, estudio e investigación, por parte de los entendidos de la materia, es la continuidad generacional de la EFs, también conocido como la **sucesión**. Así como se tienen indicadores atractivos en materia macroeconómica, también se tiene indicadores nada halagadores en materia de la continuidad generacional en las EFs. Las estadísticas citadas por investigadores y estudiosos indican que de cada 100 EFs creadas y gestionadas por el fundador 30 logran pasar a la segunda generación y tan sólo entre el 10 y el 15 % de estas llegan a ser manejadas por miembros de la tercera generación de la familia empresaria.

Los fundadores y/o líderes de las EFs se enfrentan al difícil compromiso de manejar los aspectos **racionales** del negocio y los elementos **emocionales** de la familia, tarea nada cómoda y que se complica aún más en la medida que el número de miembros de la familia, directos y/o políticos, que participan en forma activa en el negocio va en aumento (segunda o tercera generación). Al momento de tomar la decisión de quien debe ser el sucesor de la gestión y/o dirección de la EF, pareciera mucho más sencillo para el empresario que lidera la empresa, tomar la decisión entre uno o dos hijos que cuando tiene que discernir entre varias personas, hijos, yernos, nietos, sobrinos, etc., sin descartar la posibilidad de considerar como candidato a sucederle, en la gestión o dirección del negocio, ese excelente y leal gerente, que le ha acompañado por muchos años, en los tiempos difíciles y de bonanza del negocio, pero que no es miembro de la familia.

2 | Recopilado y publicado por: **Miguel Ángel Eslava Blanco**, para contribuir con la difusión del conocimiento y las mejores prácticas gerenciales.
Colombia: +57 318 506.6014 Venezuela: +58 416 6373679 eslavama@gmail.com,
contacto@MiguelEslava.com.co, www.MiguelEslava.com.co

Sucesión

Cuando en los seminarios, talleres o cursos, sobre EFs, les repreguntamos a los asistentes qué es lo que ellos entienden por sucesión de sus negocios, por lo general la respuesta la asocian con los eventos que ocurren en el momento de identificar quien, entre sus herederos naturales, será el sucesor en la dirección y manejo de la empresa.

Lamentablemente estos empresarios se sienten defraudados cuando hay que decirles que su respuesta es buena pero no completa, ya que la sucesión no es un evento puntual de la vida del negocio, sino que un “proceso”, y que es mucho más que seleccionar el o los herederos más adecuados, que es una etapa compleja, que puede durar años, y que la decisión que se tome impactará de manera importante en el negocio y a la mayoría de los relacionados de la organización (familiares, accionistas, directores y gerentes, empleados, proveedores y hasta la comunidad aledaña a la empresa). Para desarrollar y asegurar el éxito de este proceso se recomienda la orientación de consultores expertos y la preparación, madures, dedicación, planificación y trabajo de parte del fundador y/o líder de la EF y miembros de la familia empresaria. No es un proceso sencillo ni se realizará en dos días. Es una gran responsabilidad que debe asumir el empresario, ya que del resultado obtenido dependerá la continuidad exitosa de la empresa y la futura armonía de la familia.

¿Por qué la sucesión es un proceso complejo?

Para empezar, cada EF es una historia diferente, así que no existe una fórmula única para atacar los procesos de sucesión. Hay elementos diferenciadores en cada EF, unos relacionados con la empresa (visión, misión, valores y principios, estrategia, portafolio de productos, mercados, cartera y tipo de clientes, competitividad, tipo de organización, tiempo de fundada,

3 Recopilado y publicado por: **Miguel Ángel Eslava Blanco**, para contribuir con la difusión del conocimiento y las mejores prácticas gerenciales.
Colombia: +57 318 506.6014 Venezuela: +58 416 6373679 eslavama@gmail.com,
contacto@MiguelEslava.com.co, www.MiguelEslava.com.co

tamaño, tipo de capital -abierto o cerrado-, estructura, madures, profesionalización, nivel y uso de TI, creatividad e innovación, etc.) y otros asociados a la familia (tipo, origen, cultura, idiosincrasia, valores y principios, generación al mando, cantidad de familias participantes, etc.).

La sucesión de una EF consta de dos elementos bien diferenciados: la sucesión de la propiedad y la gestión de la empresa. Sin embargo es importante resaltar, como lo plantean los expertos y estudiosos de la materia, que los procesos de sucesión mal gestionados pueden ser la principal causa o detonante de la mortalidad de las EFs.

Sin embargo, el proceso de sucesión se puede verse como una excelente oportunidad para repensar el negocio y su estrategia a fin de hacerlo más atractivo para los futuros herederos. Nadie quiere asumir la responsabilidad de manejar un negocio rico en informalidad, sin normas y procedimientos, con un futuro incierto, con un bajo nivel de competitividad, con un flujo de caja ajustado, personal insuficiente y no calificado, malas relaciones con los proveedores, bancos y accionistas, un clima organizacional gris, empleados desmotivados, etc. En otras palabras, el líder del negocio no sólo tiene el reto de suceder el negocio, sino debe asegurarse de entregarlo sano y sin información oculta, que sea un reto atractivo y que motive a los sucesores a asumir la responsabilidad de continuar gestionándolo.



Miguel Ángel Eslava Blanco, Consultor, Coach, Conferencista. Especialista en Gestión de Empresas Familiares, Desarrollo de nuevos negocios, Competitividad y Desarrollo Local, Gestión de Ciencia, Tecnología e Innovación. +57 318 5066014 - eslavama@gmail.com – www.MiguelEslava.com.co