

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS.**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MODELO ESTRATÉGICO PARA LA SUCESIÓN GENERACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS

TESIS

Que para obtener el grado de:
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:

L.A. IRMA RANGEL CASTRO

ASESOR:

DR. PABLO MANUEL CHAUCA MALASQUEZ

Morelia Michoacán, 2007.

Esta tesis la dedico con agradecimiento a la U.M.S.N.H. institución que me abrió sus puertas para mi preparación académica y docente. Además de un gran cariño a todas las personas que de alguna forma me ha apoyado y me acompañan a alcanzar cada una de mis metas.

G R A C I A S:

A **Dios** por permitirme día a día
Disfrutar este hermoso camino
Que se llama VIDA

A **Francisco Rangel M.** mi padre,
Por apoyarme en todo momento y
Ser un gran ejemplo en mi desarrollo
Personal y profesional.

A **Irma Castro C.** mi madre,
Por enseñarme los valores humanos
Parte fundamental de mi ser.

A **Johana, Carol y Panchito,**
Mis hermanos, porque juntos hemos
Compartido la experiencia de vivir en
Una gran familia y gracias por el apoyo
Que me han brindado en todo momento.

A mi **Peke,** por impulsarme a ser mejor
Persona y apoyarme en todo momento,
Ayudándome a lograr cada una de mis
Metas propuestas.

A **Lore,** mi pequeñita, por ser mi
Mejor motivo para superarme día
Con día.

A mis maestros por transmitirme
El conocimiento y guiarme dentro
Del campo académico. En especial
Al Dr. Pablo Chauca M. Por su
Asesoría en la elaboración de
Esta tesis.

ÍNDICE:

• Resumen.....	1
• Abstract.....	1
• Introducción.....	2
• Justificación.....	4
• Objetivos.....	5
• Hipótesis.....	6

CAPÍTULOS

1. Empresas: Historia, teorías y enfoques.....	7
1.1. Antecedentes históricos.....	7
1.2. Organización: teorías y enfoques.....	10
1.2.1. Los primeros clásicos sobre la organización.....	10
1.2.2. El entorno de las ideas donde comienza a trabajarse el tema Organizacional.....	11
1.2.3. La teoría de la organización en Fayol.....	11
1.2.4. El entorno empresarial en Alemania entre las dos guerras mundiales y la aportación a la teoría de la organización.....	12
1.2.5. La teoría instrumental de la organización.....	15
1.2.6. Otros enfoques dentro del marco de la economía de la empresa..	15
1.2.7. La teoría de la organización de E. Kosiol.....	19
1.2.8. Las ideas de E. Gutemberg sobre empresa y organización; el retorno a las categorías económicas.....	20
2. Empresas familiares: Consideraciones generales.....	21
2.1. Definición de empresas y familia.....	21
2.2. Fin y naturaleza de la empresa familiar.....	24
2.3. Supervivencia de las empresas familiares.....	26
3. Fortalezas de las empresas familiares.....	29
3.1. Compromiso.....	29
3.2. Conocimiento.....	29
3.3. Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero.....	30
3.4. Planeación a largo plazo.....	30
3.5. Una cultura estable.....	30
3.6. Rapidez en la toma de decisiones.....	31
3.7. Confiabilidad y orgullo.....	31

4.	Debilidades de las empresas familiares.....	36
4.1.	Rigidez.....	36
4.2.	Desafíos comerciales.....	36
4.3.	Sucesión.....	37
4.4.	Conflictos emocionales.....	38
4.5.	Liderazgo y legitimidad.....	38
4.6.	Falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades.....	38
4.7.	Limitaciones de la empresa familiar.....	40
4.7.1.	En materia financiera.....	40
4.7.2.	En materia de gestión.....	41
5.	Entorno macroeconómico actual.....	42
5.1.	Enfoque en el hogar como punto de partida para tomar decisiones empresariales.....	43
5.2.	Uso del análisis de los medios de vida como marco transversal en el proceso de organización empresarial.....	44
5.3.	Enfoque multicadena.....	46
5.4.	Análisis de las disyuntivas.....	47
6.	Diseño del modelo estratégico para la transición generacional	50
6.1.	Planeación estratégica.....	50
6.2.	Modelos de planeación estratégica.....	53
6.2.1.	Descripción del modelo conceptual de Steiner.....	53
6.2.2.	Desarrollo del modelo de planeación estratégica según Acle Tomasini.....	54
6.2.3.	Modelo de la administración estratégica de Fred R. David.....	56
6.2.4.	Diseño estratégico para la toma de decisiones gerenciales de Casimiro Ruiz.....	56
6.2.5.	Modelo propuesto de planeación estratégica para la sucesión generacional.....	58
6.2.5.1.	Diagnóstico.....	59
6.2.5.2.	Misión.....	76
6.2.5.3.	Visión.....	77
6.2.5.4.	Objetivos para las empresas familiares mexicanas.....	79
6.2.5.5.	Metas.....	83
6.2.5.6.	Estrategias.....	85
6.2.5.7.	Presupuestos.....	96
6.2.5.8.	Implementación.....	104
6.2.5.9.	Sucesión.....	107
6.2.5.10.	Evaluación y seguimiento.....	149

7. Método estratégico de sucesión.....	153
7.1. Consejo de administración.....	153
7.2. Junta de familia.....	155
7.3. Consejo de familia.....	155
7.4. Protocolo familiar.....	156
7.4.1. Contenido del protocolo familiar.....	158
7.4.2. Eficacia jurídica de los pactos que pueden incluirse en el protocolo familiar.....	163
7.4.3. Documentos complementarios y de ejecución.....	163
7.4.4. Ventajas que presenta al comité de dirección para los directivos de la empresa familiar.....	164
7.4.5. Comité de seguimiento del protocolo familiar.....	165
7.5. Otros órganos de carácter familiar.....	165
7.6. Modelo para la sucesión generacional de empresas familiares....	165
• Resultados.....	171
• Conclusiones, Recomendaciones.....	180
• Anexos.....	181
I. Aspecto legal de las empresas.....	181
II. Investigación.....	183
• Cuadros y gráficas.....	185
• Bibliografía.....	188

- **Resumen**

Este trabajo es un estudio sobre las empresas familiares particularmente relacionado a la sucesión generacional, donde cada uno de los procesos implicados fueron diseñados desde una visión estratégica, la planeación estratégica hace posible eficientar el modelo.

El modelo permite a las empresas familiares mexicanas transferir su propia administración, dentro del plan estratégico se acumulan diferentes procesos que permiten alcanzar la sucesión generacional de la empresa familiar.

La finalidad del modelo es permitir que las empresas familiares subsistan en el mercado a lo largo de las generaciones, y esto solo es posible con una eficiente planeación.

- **(Abstract)**

This work makes a study about family business in the way of succession generational, any process was made into a strategic vision, because, strategic planning to make possible the efficiency of model.

This model lets a family business transfers by hereditary way the management own, a strategic plan accumulates any kind of process to catch up succession generational of a family business,

The ending of model is survivor in the business market to long time for generations, a good planning only make this.

- **Introducción**

Las Empresas Familiares pertenecen a dos sistemas cuya interacción no son necesariamente compatibles, el familiar y el empresarial. A pesar de ello, la realidad muestra que una gran parte de la actividad económica en México y en países del primer mundo como Estados Unidos, España, Canadá está dominada por este tipo de organizaciones (EMPRESA FAMILIAR).

La idea de dejar el negocio a uno de los herederos es entendida de diversas formas en cada grupo familiar. Se piensa que el negocio familiar es aquella empresa cuyos dueños son parte de la misma familia, y que se caracteriza por que es transferido de generación en generación a algún familiar, por lo general a través de una sucesión familiar de índole privada.

Si la sucesión es entendida como el proceso durante el cual el control gerencial del negocio es transferido de una generación a la próxima, es de suponer entonces, que si en una empresa de propiedad familiar sus miembros trabajan y conviven existe una buena oportunidad para permanecer juntos en el negocio.

El negocio familiar es el elemento clave para consolidar las relaciones entre sus miembros, y ello es debido, no solamente a que tienen un objetivo en común porqué luchar, sino porque ese objetivo es único, compartido y tiene la posibilidad de mantenerlos juntos en el futuro. Sin embargo, la familia pudiera resquebrajar las relaciones entre sus miembros, si el futuro deseado es distinto para cada uno de ellos. Cada miembro pudiera estar visionando el futuro de la empresa en forma distinta y ello podría ser la fuente de rompimientos, abandonos y desaparición de buenas relaciones, aunque sus vínculos familiares se mantengan.

Para evitar o disminuir los conflictos que se dan en la sucesión de la empresa familiar a la siguiente generación, una de las soluciones es la de establecer un *MODELO ESTRATÉGICO DE SUCESIÓN GENERACIONAL* que sirva de transición suave de una generación a la siguiente y lleve a la empresa familiar desde el estado actual al estado deseado mediante la utilización de la planeación estratégica.

Este plan, no solamente genera el enfrentar diversos aspectos relacionados con la propiedad, la familia y la empresa, sino también con los valores, expectativas y temores de cada uno de los miembros, al momento de la sucesión.

La tesis está desarrollada en siete capítulos, en el primero se trata la historia de las empresas, antecedentes históricos, teoría clásica de la organización; en el segundo capítulo: definiciones generales, naturaleza y características de las empresas familiares. El capítulo tercero, toca el tema de, fortalezas de las empresas familiares, y el cuarto, las debilidades. En el capítulo quinto, se da espacio a lo referente al entorno macroeconómico actual de las empresas familiares. En el capítulo sexto se muestra un modelo propuesto de planeación estratégica de sucesión generacional, haciendo uso de los elementos de la planeación estratégica; tocando temas importantes como: diagnóstico, misión, visión, objetivos, metas, estrategias, presupuestos, implementación, sucesión, evaluación y seguimiento. Y por ultimo el capítulo siete, la parte medular, habla del método estratégico de sucesión, el consejo de familia, y se desarrolla el *MODELO PARA LA SUCESIÓN GENERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS*, el cual permitirá a la empresa familiar pasar de una generación a otra desde un punto de vista estratégico y seguro.

- **Justificación**

Es sabido que un número importante de empresas exitosas a nivel mundial han surgido de un grupo familiar o de la unión de varias familias. Esto hace que tratar este tema sea seguramente de mucho interés para muchas familias mexicanas que en la actualidad han volcado todos sus esfuerzos en mantener con un alto nivel de eficacia y eficiencia a las organizaciones surgidas de su seno y deseen permanecer en el mercado como una empresa competitiva y sobre todo puedan trascender generacionalmente sin desaparecer.

Otro de los aspectos muy interesantes a tener en cuenta es que según encuestas provenientes de países desarrollados, aproximadamente un 70% de las empresas familiares al pasar de una generación a otra tienden a desaparecer por los variados problemas que se generan. **Lea James W. (1993) *La sucesión del management en la empresa familiar*. Ed. Granica. Barcelona**

Lo anterior justifica plenamente estudiar y analizar los problemas más comunes que surgen dentro de las empresas familiares mexicanas a fin de neutralizarlos para lograr incrementar su probabilidad de permanencia en el mercado. Tomando en cuenta que una parte importante de la micro y pequeña empresa en nuestro país, son empresas familiares y las cuales, cuentan con un promedio de vida de una a máximo dos generaciones por la deficiente planeación empresarial en la sucesión de sus activos, pasivos e ideología del socio fundador; éstas tienden a liquidarse o cerrar dentro de la transición de una generación a otra.

- **Objetivos**

General:

Diseñar un modelo estratégico que les facilite el proceso de sucesión generacional a las empresas familiares mexicanas.

Complementarios:

- Guiar a las empresas familiares mexicanas en el proceso de transición generacional desde su fundación hasta lograr la sucesión o estado deseado.
- Otorgar las bases de planeación estratégica a las empresas familiares mexicanas para su desarrollo, con el fin de alcanzar una sucesión generacional.

HIPÓTESIS

Este trabajo analiza la sucesión de las empresas familiares mexicanas partiendo de dos importantes ideas a modo de hipótesis:

- La empresa familiar inmersa en un proceso de cambio y haciendo uso de la planeación estratégica deberá tomar en cuenta los lineamientos del **MODELO PROPUESTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE SUCESIÓN GENERACIONAL**, el cual permitirá visionar desde un punto de vista estratégico, el futuro deseado de cada uno de los miembros de la familia con respecto al negocio, el cual debe ser común si se desea que el negocio perdure a la siguiente generación.
- La empresa familiar enfrentará el tema de la sucesión, mediante el desarrollo de un **MODELO PARA LA SUCESIÓN GENERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS**, que sea benéfico tanto para la empresa como para la propia familia.

CAPÍTULO I

EMPRESAS: HISTORIA, TEORÍAS Y ENFOQUES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La Empresa Familiar tiene sus antecedentes en los primeros actos mercantiles registrados históricamente donde las familias trabajaban, recolectaban, producían e intercambiaban sus alimentos.

Antes de la revolución industrial en el siglo XIX, esta etapa previa de duración indefinida se ha caracterizado como “Comunismo Primitivo” **Engels Federico, (1985) “El origen de la Familia”**

El comunismo primitivo

Federico Engels distingue tres épocas principales en la evolución de la humanidad: el salvajismo, la barbarie, y la civilización.

El **salvajismo** seria para Engels la infancia del género humano. En su estado inferior el hombre vivía en los bosques tropicales básicamente bajo la protección natural de los árboles contra las grandes fieras, dependía para vivir de los productos que le ofrecía la naturaleza: frutos, nueces y raíces. El hombre era el ser más débil del universo, su aportación fue crear un medio de comunicación con sus semejantes. El principal progreso de esta época es la formación de un lenguaje articulado (ibidem). Engels señala que este periodo pudo haber durado muchos milenios.

El salvajismo comienza con la invención del arco y la flecha, instrumentos eficaces para la actividad de la cacería. Se utilizan las cuerdas, se abandona la protección de los bosques y se busca el campo llano.

Es lo esencial de una vida nómada, para llegar a la estabilidad requerirá la invención de la alfarería. Hay signos de residencia fija en aldeas, cierta maestría en producción de vasijas, trabajos de madera, conoce el tejido a mano, el fuego y el hacha, las que le permiten fabricar viviendas. El trabajo como tal asume formas concretas, el hombre asume la capacidad de transformar en su beneficio los productos de la naturaleza.

En esa etapa se destaca el trabajo comunal, frente a los grandes riesgos que genera el entorno, la solidaridad humana se constituye un instrumento esencial para la supervivencia. Queda sin duda que va acompañada de una cierta división de trabajo y evidentemente no es asalariado.

En la **barbarie** la alfarería marca el principio del estado inferior, en esta etapa Engels afirma que pueden distinguirse situaciones entre el continente oriental y el occidental, así como la cría de animales y el cultivo de plantas.

La parte superior de la barbarie se caracteriza por la fundición del mineral de hierro y por el invento de la escritura alfabética y su empleo literario. Correspondiente a ese empleo, podemos remarcar los trabajos de los griegos de la época erica, las tribus ítalas poco antes de la fundación de Roma y los vikingos; aparece el tiempo del arado de hierro tirado por animales domésticos lo que hace posible la agricultura, y producción.

<http://www.bibliojuridica.org/libros/1/139/4.pdf>

La **civilización** será para Engels “el periodo de la industria y el arte”, en toda etapa descrita que corresponde a ese periodo desconocido de la prehistoria, la formación social más notable es el clan, se trata ciertamente de una organización comunitaria primitiva en la que cabe encontrar una cierta forma jerárquica. El jefe del clan, señala (louis rene nougier), “es el único que conoce los tremendos secretos para producir, la caza y los hombres, es él quien preside las terribles sesiones que iniciación a todas las condiciones de la futura vida, vida verdadera, etapa de aprendizaje cívico y social”

La presencia del jefe del clan daría lugar a un trabajo sometido a las ordenes de un tercero, claro antecedente del trabajo subordinado, sin embargo no se trataría de un trabajo destinado a producir lucro, lo que domina la actividad es el interés colectivo y no el interés particular de un hombre en concreto.

La domesticación de animales, surge con mayor fuerza, y aumenta la división de trabajo, junto a la cacería, la artesanía creadora de instrumentos, y la agricultura, surge la construcción y la minería.

La mina implica una organización social precisa, a los mineros que explotan el suelo se asocian campesinos y ganaderos, encargados de las subsistencias, colaboración e intercambio de productos, especialización y trabajo colectivo en todas las condiciones de trabajo modernos ya reunidas.

La actividad laboral es en la antigua Mesopotamia predominantemente agrícola, aunque sus normas de explotación asuman la forma de empresas que son granja y manufactura a la vez. Abundan los oficios: panaderos, carniceros, carpinteros, herreros, orfebres y en realidad los agricultores son solamente una parte del conjunto. La unidad fundamental es el templo. Se trata de una sociedad en la que la propiedad privada está fuertemente establecida.

(<http://www.bibliojuridica.org/libros/1/139/4.pdf>)

1.2. ORGANIZACIÓN: TEORÍAS Y ENFOQUES

1.2.1. Los primeros clásicos sobre la organización.

Al diferenciarse los programas de producción en las grandes empresas, como sucedió con la Dortmunder Union, de minería, hierro y acero que tenía hasta 15 grupos de productos, se plantea como muy relevante el problema de la **coordinación**. Al mismo tiempo, las empresas familiares tienen que convertirse en **sociedades anónimas** para captar capital. Y la dirección de las empresas pasa también de manos del empresario fundador y propietario a manos de los managers. Eso implica incluso que un anterior empresario-técnico sea sustituido por un experto de orientación administrativo-comercial que, consecuentemente, marca nuevos centros de interés en los asuntos a gestionar.

Un floreciente sector de la industria fue el eléctrico. Para organizar la función de distribución tuvo que coordinar el marketing de productos de la categoría bienes de inversión que adquirirían sobre todo otras empresas (gran maquinaria eléctrica en general). Los avances tecnológicos en la técnica de alta tensión y otras similares llevaron a la producción no ya de aparatos, sino de sistemas completos, como en el caso de la electrificación de ferrocarriles. El problema planteado por este mercado de bienes de inversión tenía una dimensión espacial, por la dispersión de regiones en que se realizaban las ventas y donde había que continuar con el mantenimiento de las instalaciones, y por otro lado exigía coordinar la actividad comercial con la de producción y la de diseño y proyectos.

En realidad, los managers americanos y alemanes habían realizado ya, sin el nombre, la idea del "**profit-center**" que se desarrollarían decenios después. Pero su sistema de cálculo interno, es decir, su sistema de información sobre costos, no respondía a las necesidades organizativas. El modelo de dirección por costos calculados, desarrollado entonces por Schmalenbach, implicaba un grado de relativa autonomía de los distintos sectores, que era imposible conseguir en la red de condicionamientos mutuos entre las áreas comercial y técnica por lo menos en

el caso de las tecnologías y fabricación de instalaciones eléctricas. El problema de la coordinación general de la gran empresa desde una dirección general se resolvió luego, en los años 60, al introducir el sistema de organización divisional.

1.2.2. El entorno de ideas en que comienza a trabajarse el tema organizacional

En **Francia** se tradujo "Shop Management" (de 1902) en el año 1907 con el título de "Direction des ateliers". Luego sus ideas son difundidas por Le Châtelier (1850-1936), profesor del Collège de France, que tradujo la obra "The Principles of Scientific Management" al francés. Inicialmente se aplicó, y de forma aislada del resto del sistema taylorista, sólo el sistema de medición de tiempos en la industria del automóvil. Esto suscitó los primeros conflictos en la factoría de Berliet (primavera 1912), y luego en Renault-Billancourt (febrero 1913) - surgen las primeras huelgas contra el cronometraje. Pero también estos conflictos constituyeron la mejor propaganda del método. De todas formas, los obreros no se oponían a incrementar sus rendimientos, si esto implicaba un aumento de sueldos.

1.2.3. La teoría de la organización en Fayol

Fayol comprende además que la problemática tratada, y experimentada por él mismo en la industria, tiene los mismos parámetros en los demás tipos de organización y por ello extiende conscientemente la validez de sus afirmaciones a esas otras formas de grupos organizados.

Puntos centrales

El centro de interés de este enfoque se sitúa en el problema de la "creación de departamentos" y en el de la "coordinación". Su objeto material es el conjunto de tareas realizadas en las empresas. Fayol toma como punto de partida la tarea

global de la organización y se plantea el problema de dividirla en tareas o funciones parciales distribuidas entre distintos responsables:

Planificación, Organización, Dirección, Coordinación, Control.

La extensión de los problemas tratados se puede advertir en el volumen publicado en 1937 por **GULICK Y URWICK**, "Papers on the Science of Administration". Gulick y Urwick recogen la clasificación de Fayol y la amplían, dividiendo las funciones del Management en:

Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordination, Reporting, y Budgeting.

Con mayor detalle aún, la obra de **L.F. URWICK** "The Elements of Administration" (1943) describe la estructura formal de una institución basándose en principios organizacionales y elabora una **metodología para organización y coordinación**. En su concepción, Urwick ve la organización de forma arquitectural:

Una organización es aquello:

"que determina qué actividades son necesarias para cualquier objetivo o plan, y las ordena en grupos que se asignan a distintos individuos"

1.2.4. El entorno empresarial en Alemania entre las dos guerras mundiales y la aportación a la teoría de la organización

A diferencia de lo sucedido en el espacio anglosajón o latino, donde todavía no se ha diferenciado una rama de la teoría económica (todavía articulada en Macro- y Microeconomía) que centre su estudio precisamente en los problemas empresariales, en el ámbito alemán se ha ido configurando, sobre todo entre 1930 y 1970, una Teoría Económica de la Empresa (Betriebswirtschaftslehre). En este marco teórico, muy distinto por ejemplo, del marco en que han surgido los

planteamientos estudiados como "Theory of the Firm", el estudio de organizar y de los sistemas organizados reviste características particulares, y atiende a temas quizá no suficientemente elaborados en las teorías de procedencia anglosajona o francesa (como en Fayol).

Dada la carencia de estudios sobre las pymes alemanas en ese período, en esta parte de la exposición hay que restringirse a las grandes empresas industriales. Los desarrollos organizacionales estuvieron condicionados por la evolución de esas empresas: crecimiento, en parte por fusiones; la diversificación en los programas de producción y ventas; los cambios del entorno por formación de "Kartels", comunidades de intereses, holdings y fusiones.

En el área de la "Economía de Empresa", en Alemania hasta poco antes de la primera guerra mundial aparecieron los primeros enfoques sobre organización empresarial. A principios de siglo, en el marco del planteamiento de cuestiones propias de la gestión administrativa de fábricas se tratan directa o indirectamente cuestiones organizacionales.

La posguerra y el clima conflictivo ocasionado por la difícil situación política y económica impulsaron teorías en la línea orientada a los problemas sociales, sobre todo partiendo del marxismo. La ley sobre comités de 1920, a diferencia de lo que sucedería con la ley de constitución de empresa de 1952, se enmarcaba en la ideología de la lucha de clases, capital y trabajo como polos de confrontación. Surgió entonces el primer movimiento de **Socialismo Religioso** (con ideas que mucho más tarde ha repetido la nueva Teología de la Liberación en Sudamérica) con representantes intelectuales como el teólogo Tillich, muy lejos de las utopías anteriores socio-cristianas de un Raddaz. La democracia permite ahora la subida al poder de los socialdemócratas y se crean nuevas instituciones sociales. Pero además de esta orientación al campo de problemas laborales y sociales se plantearon otros problemas debidos a los efectos de desestabilización de todo el

sistema económico implicada en la crisis bélica y de posguerra (como fueron la inflación tras la Primera Guerra Mundial y luego la deflación y la Gran Depresión en los años treinta).

Los empresarios constituyeron en 1921 el "**Reichskuratorium für Wirtschaftlichkeit**" (**RWK** - Asociación en pro de la Economía) con la misión de ocuparse de los problemas de racionalización de forma sistemática y promoviendo el intercambio de experiencias en el sector. En 1924 los empresarios del metal crearon conjuntamente con los ingenieros la asociación para estudios del trabajo denominada **REFA** (Reichsausschuss für Arbeitszeitermittlung - Comisión Estatal para Estudios de Tiempos de Trabajo). Tenía la tarea de seguir todos los desarrollos en el campo de estudios sobre el trabajo y fabricación, así como la promoción de la formación y ampliación o perfeccionamiento de cualificaciones en medidores de tiempos y calculadores de salarios.

El taylorismo y el fordismo tuvieron sin embargo efectos secundarios negativos también desde la perspectiva del empresario: La especialización exagerada suponía una baja calificación general del personal empleado en las cadenas en serie que no mejoraba ciertamente la calidad del antes reputado "Made in Germany". Por otra parte, la desvinculación del trabajador a sus tareas y la movilidad en el empleo dificultaban la integración y motivación del empleado. Estas fueron algunas razones para la creación en 1925 de otro instituto para formación técnica en el trabajo (Deutsches Institut für Technische Arbeitschulung - DINTA), que junto a dicha formación se planteaba conscientemente el problema de la "pacificación" en las relaciones laborales. El instituto, muy dentro de la línea conservadora nacionalista alemana, buscaba claramente reducir el influjo sindical formando ingenieros en primer lugar, que a su vez debían luego formar trabajadores en las escuelas de aprendices.

Simultáneamente se comenzó a atender a la dimensión **social**. Lo que antes se concedía individualmente, dentro de estructuras patriarcales heredadas por los empresarios de la época preindustrial, se concede ahora como un derecho

humano al que todos tienen acceso (el canciller Bismarck inició una auténtica legislación social).

En esta línea se puede citar que las famosas fábricas de óptica Carl Zeiss habían introducido ya en 1900, en Jena, la jornada laboral de 8 horas. El creador de la Fundación Carl Zeiss, el físico E. Abbe (1840-1905) había ya comprobado, apoyándose en la curva de Kraepelin, cómo bajaba el rendimiento durante la jornada de trabajo. El acortamiento de jornada permitió la intensificación de la actividad y supuso incluso un incremento de productividad.

1.2.5. La teoría “instrumental” de la organización

El planteamiento del problema organizacional desde el marco de la BWL no corresponde al de la Teoría de la Dirección o del Management, que la escuela alemana denominará "Política de Empresa". Dado que el enfoque elegido para la observación de estos problemas destaca más los *medios* que el *marco institucional* en que se ha de organizar, se ha denominado este planteamiento **Teoría Instrumental de la Organización**. Ésta no sólo suministra reglas concretas sacadas de la experiencia, sino también alternativas para organizar, dejando la elección al usuario. El acento recae sobre los principios que debe tratar, se piensa, una nueva disciplina especializada, en las que se solucionen los problemas organizacionales. La organización es concebida predominantemente como una conjunción de voluntades humanas para realizar fines aplicando los medios adecuados.

1.2.6. Otros enfoques dentro del marco de la Economía de Empresa

A fines de los años veinte se intenta diferenciar el campo de trabajo de la organización según las áreas de problemas de la empresa. El centro de relevancias de estos trabajos recae sobre la dimensión económica, y se examinan predominantemente problemas típicos de empresas. La incipiente Economía de

Empresa se ocupa desde ahora del desarrollo de una ciencia de la organización dentro de planteamientos específicamente propios de su tipo de conocimiento, aunque no se renuncie totalmente a los aspectos sociológicos o de comportamiento de tales sistemas, por ejemplo, en los trabajos de investigación empírica de organizaciones.

La dirección instrumentalista-económica que surge en este período, desarrollada con gran independencia a los aspectos tratados desde el punto de vista de las ciencias sociales, prevalecerá hasta muy recientemente en el tratamiento de la temática organizacional en el ámbito germánico. En cambio, en las ciencias sociales, debido al amplio influjo de la obra de Max Weber, los planteamientos se orientan de forma más amplia teniendo en cuenta cuestiones sociológicas, psicológicas y social-psicológicas.

Como ejemplo de la dirección marcada por la Economía de Empresa puede recordarse a **K. Mellerowicz** (1929). Mellerowicz es un representante de la línea pragmática en que se concibe la teoría desde un punto de vista normativo-práctico, es decir, como conjunto de conocimientos sistematizados para servir de ayuda al práctico. Aunque muy vinculado aún a las teorías de Economía general, por ejemplo, en su aceptación de la "ley de rendimientos" de los factores de producción, donde será superado por la concepción de las funciones de producción de Gutenberg, su obra impulsó el desarrollo de los estudios sobre organización, que concibe de la siguiente forma:

"La organización es configuración, forma y orden. Dar forma es articular y aunar un grupo humano y un aparato instrumental para conseguir así una entidad capaz de acción. Orden es la regulación de la estructura y procesos de trabajo. Así, la organización no es sino la ordenación racional de personas y cosas para la realización de tareas. Lleva a un sistema de regulación de la estructura del centro de producción y del proceso de trabajo. Pero la organización sólo es un MEDIO para el fin, y el fin u objetivo está dado ya en la definición de objetivos del centro de producción".

Un discípulo de Mellerowicz, **Schramm** (1936), intentó una presentación general de las cuestiones organizacionales desde el punto de vista de la teoría económica de la empresa. En esta exposición, la organización es definida como *"la combinación planificada de personas y medios materiales adecuados para poder resolver conjuntamente una tarea"*.

La "función" es definida como "tarea con carácter de ser miembro" (de otra actividad). Destaca tres categorías de funciones: centrales, de administración y de dirección.

Para determinar las funciones necesarias para resolver una tarea se realiza un análisis previo. Esas funciones son luego distribuidas (en lo que luego se denominarán "puestos"). La distribución de tareas puede realizarse de varias maneras. La distribución espacial plantea cuestiones de localización o emplazamiento en las que rige el "principio" de encontrar el camino más corto. La distribución según personas plantea la cuestión de delimitar los ámbitos de trabajo de las personas que deben resolver las tareas e implica además los campos de problemas "configuración de instancias", "definición de departamentos". Es en ese contexto donde se elaboran los tipos de organización: en "línea", "funcional" y en "línea y staff".

Colaborador de Nordsieck, **Henning** publica en 1934 un trabajo en que elaboraba un amplio material empírico sobre los aspectos económicos de la organización, en que además de las empresas, considera como organismos de la Administración, a las asociaciones e incluso los hogares. Para Henning, la organización abarca todo el conjunto de regulaciones de la actividad de un centro. Su concepto de "organización" del sistema no es estático sino se orienta a las instrucciones para la acción. Una organización abarca así el conjunto de todas las regulaciones de la actividad en que se realiza la vida de un centro, o las interacciones entre varios. Esta atención al elemento dinámico e interactivo le hace recurrir, para comprender mejor lo que es "organizar", a disciplinas como la sociología, la psicología, el

derecho, la ciencia militar, o la teoría económica general. Henning también acentúa la dimensión “técnica” del organizar.

Henning distingue dos grandes grupos de problemas organizacionales. El primero que abarca la división del trabajo en articulación de tareas parciales que luego deben asignarse a personas o grupos - en cierto sentido puede decirse se trata aquí de la "organización estructural". Para asegurar esa adecuada división del trabajo durante la vida de la empresa se ha de regular la ocupación de puestos. En el segundo grupo de problemas se trata más bien de los aspectos de la "organización de procesos", de los problemas planteados por la secuenciación de actividades y procesos realizados por personas o instrumentos. Es respecto al dominio de estos procesos donde se recurre también a la representación gráfica (en una especie de grafos) - un instrumento muy empleado en la industria alemana (y luego en la japonesa). La exposición de Henning se desarrolla a un nivel mucho más técnico - conoce mejor y más directamente los problemas del ingeniero en el taller - que en las obras anteriores.

Riester (1936) sitúa a la persona en el centro de su consideración sobre la organización y acentúa al mismo tiempo los aspectos “estructurales” del organizar. También toma como elemento básico la “tarea” y ve como función central de la organización la “configuración del trabajo en el sentido de un gran todo” de modo que se llegue a un ajuste de persona y tarea. Pero al mismo tiempo acentúa la importancia de los medios materiales (anticipando ideas de la posterior Ofimática) para el organizar.

El mismo proceso del configurar la organización es articulado en varias fases: articulación de tareas, establecimiento del entramado de tareas y dirección del conjunto. El organizar precisa de procedimientos bien definidos y presupone haber resuelto tareas sobre la persona (selección previa, examen y decisión sobre su empleo, formación).

Ulrich publica en 1949 su "Teoría de la organización desde el punto de vista de la teoría económica de la empresa" que marca en Suiza la aceptación del enfoque de la Economía de Empresa de orientación alemana (frente a la influencia francesa).

Su trabajo se basa en un planteamiento metodológico que le permite ver la teoría de la organización como un subconjunto de la teoría económica de la empresa. Por lo demás sigue empleando la diferencia entre organización estructural y procesal, y trata los temas acostumbrados de definición y articulación de puestos, o establecimiento de canales de información entre ellos (con órdenes, propuestas, informes).

1.2.7. La teoría de la organización de E. Kosiol

E. Kosiol (Colonia, 1900-1991) Su mayor aportación, junto a las ideas sobre Organización, se ve hoy en su trabajo sobre "Pagatorische Bilanz".

Kosiol estudia el tema de la organización en un contexto de problemas prácticos, por ello considera instrumentalmente la organización: el proceso técnico-económico de generación de prestaciones no podría realizar los objetivos materiales o formales de la empresa si no se apoyara en la técnica de la organización. Como objetivos a conseguir con esta técnica, cita el rendimiento económico o rentabilidad. La técnica de la organización es concebida como derivada de la adecuación a los objetivos.

Kosiol define la actividad del organizar como restringida a un tipo específico de actividad orientada a fines, dentro de la empresa, y dirigida a conseguir realizar un orden dentro de una pluralidad de unidades parciales y de subunidades.

1.2.8. Las ideas de E. Gutenberg sobre empresa y organización; El retorno a las categorías económicas

La aportación de E. Gutenberg se encuentra, en cierto sentido, dentro de la línea de Mellerowicz, que situaba a la organización como un factor de producción, junto al trabajo y al capital.

Las ideas centrales en este enfoque son:

- Se considera que el objetivo de la empresa es puramente "maximizar" beneficios o utilidades.
- El problema de la economía de empresa consiste en una combinación "óptima" de factores de producción.

Rodríguez Rivera. Historia de la Teoría de la Economía de Empresa. Munich 1995.

CAPÍTULO II

EMPRESAS FAMILIARES: CONSIDERACIONES GENERALES

2.1 DEFINICIÓN DE EMPRESA Y FAMILIA.

Hunt (1999) afirma que una empresa es una organización privada controlada por un administrador(es), formada para crear ganancias a sus propietarios. La firma combina los factores de producción para producir bienes y servicios que le reditúen una ganancia.

Parkin (1995) nos dice que una empresa es una institución que contrata factores de producción y los organiza para producir y vender bienes y servicios. Para organizar la producción, la empresa entabla una amplia gama de relaciones con un gran número de individuos y de otras empresas.

Parkin (1995) afirma que las empresas deben su existencia a la escasez. Permiten que obtengamos más de nuestros recursos escasos de lo que sería posible si no utilizáramos la abundante colección de recursos que disponen. No obstante, cada empresa tiene que obtener lo más que pueda de los recursos escasos que controla. Para hacerlo tiene que decidir sobre lo siguiente:

- ☐ Qué bienes y servicios producir y en qué cantidades.
- ☐ Cuáles de sus factores de producción debe producir ella misma y cuáles debe adquirirlos a otras empresas.
- ☐ Qué técnicas de producción utilizar.
- ☐ Qué factores de la producción emplear y en qué cantidades.
- ☐ Cómo organizar su estructura gerencial.
- ☐ Cómo compensar a sus factores de producción y a sus proveedores.

Empresa privada

Empresa privada, entidad que desempeña una actividad económica dentro del sector privado (que se distingue del sector público). La empresa privada y el sector privado son términos que se pueden emplear de una forma indiferente. El factor que distingue ambos términos es que el sector privado se refiere a la totalidad del segmento de la economía que no pertenece al Estado, y la empresa privada se refiere de un modo más concreto a una empresa individual que corresponde a dicho sector. La empresa privada asume todos los riesgos inherentes a una actividad económica, aunque estos riesgos se pueden reducir gracias a subvenciones públicas y otras ayudas del Gobierno. Los individuos que crean una empresa privada buscan la obtención de beneficios o ganancias, a diferencia de los administradores de una empresa del sector público, que pueden tener otros objetivos distintos al de la maximización de beneficios. Por regla general, las empresas públicas obtienen menores beneficios que las empresas privadas. Algunas incluso incurren año tras año en cuantiosas pérdidas, y sobreviven gracias a subvenciones o subsidios.

Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993--2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Para efectos de las normas de trabajo, se entiende por empresa, la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento, la unidad técnica que como sucursal, agencia u otra forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa. **Art.16 L.F.T.**

Generación: Sucesión de descendientes en línea recta. / Conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos.

Familia. (Del Lat. *familia*). f. Grupo de personas emparentadas entre sí que viven juntas. Hijos o descendencia.

Sucesión. (Del lat. *successio*, *-ōnis*). Entrada como heredero o legatario en la posesión de los bienes de un difunto. || Descendencia o procedencia de un progenitor. || universal. f. *Der.* La que transmite al heredero la totalidad o una parte alícuota de la personalidad civil y del haber íntegro del causante, haciéndole continuador o partícipe de cuantos bienes, derechos y obligaciones tenía este al morir. || deferirse la ~. fr. *Der.* Dicho de una transmisión sucesoria: Efectuarse de derecho

Herencia. (Del lat. *haerentia*,). Conjunto de bienes, derechos y obligaciones que, al morir alguien, son transmisibles a sus herederos o a sus legatarios. || Distribuir sus cargas y bienes según lo dispuesto en el testamento o, en su defecto, en la ley.

Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Desde un punto de vista formal, un **negocio familiar** es cualquier negocio en el que la mayoría de la propiedad o el control lo tiene una familia y dos o más miembros están directamente involucrados en las actividades propias del negocio; es por ello que el negocio familiar es un complejo dual entre familia y negocio. Los miembros de la familia, que participan directamente en las actividades del negocio, son parte de un sistema de tareas del negocio y partes del sistema de familia que los relaciona como una unidad familiar. Esos dos sistemas se solapan potenciando relaciones conflictivas debido a que cada sistema tiene sus propias reglas, roles y necesidades.

Desde un punto de vista más real, una empresa familiar, por lo general, comienza como un negocio poco estructurado. Donde los propietarios se dedican a convertir su sueño de crear una empresa, en una realidad. Existe una visión compartida o un riesgo individual cuya razón de ser está sustentada en la motivación y la confianza que va más allá de los aspectos económicos; aquellos, quienes participan en el riesgo están dispuestos a cualquier sacrificio, con tal de ver formado su anhelo empresarial. A medida que la empresa rinde frutos, los propietarios se comprometen mucho más con las actividades operativas y gerenciales, y ello hace que se falle en reconocer la necesidad de planificar la sucesión.

2.2. FIN Y NATURALEZA DE EMPRESA FAMILIAR.

En nuestro país es cada vez más frecuente escuchar acerca del tema de los negocios familiares. A diario nos encontramos relacionados de una u otra forma con tales empresas y debería ser relativamente fácil definir las. Sin embargo, en la práctica no es tan sencillo identificarlas y menos entender su complejidad. Su carácter familiar no está relacionado con su tamaño, con el tipo de gerencia que tenga o con la actividad a que se dedica. Lo que define a una empresa como familiar es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de familiares de

un mismo grupo o grupos laborando en una empresa y a mayor concentración de las decisiones en algunos de sus miembros, más familiar será ésta y por supuesto, mayor el potencial de conflictos en su interior.

Las empresas familiares juegan un papel fundamental en la economía de un país como generadoras de riqueza y empleo, amén de los productos y servicios de todo tipo que nos suministran para satisfacer nuestras necesidades

Las empresas de segunda generación, es decir aquellas en las que hay un proceso de transición de la propiedad y el control desde los fundadores hacia sus hijos o aquellas en donde dicha transición ya sucedió, presentan una problemática algo diferente a las de primera generación.

Esta problemática se relaciona con la resistencia de los pioneros a aceptar su retiro de los negocios que fundaron para facilitar el acceso a la dirección de sus sucesores y para permitir una mayor autonomía de estos y adicionalmente, surgen los conflictos por el poder y por los recursos económicos entre los miembros de la generación que entra al mando.

Según **Kets de Vries (1993)**, 70 por ciento de una transición hacia la siguiente generación deberán considerar al menos una de las siguientes opciones: cerrar el negocio, vender el negocio a gente externa o a sus propios empleados o retener la propiedad pero contratando la gerencia en forma externa. Esto es debido a la deficiencia de planeación en su proceso de sucesión generacional. Si la empresa familiar quiere sobrevivir, y pasar con éxito a la siguiente generación, ha de planificar la sucesión y ha de organizar y regular las relaciones de la familia-empresa, separando ambos ámbitos de actuación, a fin de que el uno no interfiera con el otro de manera negativa.

De 80 a 90 por ciento de las empresas norteamericanas son dominadas por familias **(Dumas, 1992)**. En las últimas décadas, las empresas listadas en la revista Fortune 500 son empresas familiares que actualmente generan alrededor de la mitad del ingreso nacional bruto y pagan cerca de la mitad de los sueldos de USA **(Bowman – Upton 1991)**.

Más del 65 por ciento de las empresas familiares españolas desaparecen antes de llegar a segunda generación, y entre un diez a un quince por ciento llegan a la tercera **(ABC, 2001)**.

Las empresas familiares se caracterizan principalmente por el estrecho nexo cultural y tradicional que existe con la familia que las dirige. El ambiente del negocio familiar es impactado por la mayoría de los factores que afectan a los otros tipos de negocios; pero además, los negocios familiares están influenciados por aquellos factores que intervienen en cualquier familia, particularmente los emocionales. En las empresas familiares la mayoría de la energía, dinero y personal provienen de un grupo, cuya principal característica es la relación afectiva que mantienen entre sí, en tanto que, las empresas no familiares, se crean a partir de un plan de negocios que se le presenta a un grupo de accionistas, relacionados entre sí por cuestiones financieras, y es ese mismo plan el que se encarga de aportar el capital necesario para su creación.

2.3. SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

El destino generacional de las empresas familiares, sin un plan de desarrollo estratégico y de sucesión, no es muy alentador, hoy día las empresas de cualquier índole necesitan estar a la vanguardia en negocios desarrollar estrategias que les permitan estar en el mercado de manera sostenida, generando valor agregado a sus productos a un menor costo posible y eso solo se logra con una buena

planificación, con análisis integrales, de fondo. Muchas empresas, la mayoría de ellas empresas familiares siguen tomando decisiones de acuerdo a corazonadas o con métodos primitivos. ***“En la bolsa derecha del pantalón meto lo que vendo y de ahí mismo pago lo que debo. Y lo que me quede es ganancia”***. Este tipo de administración no puede continuar, es necesario profesionalizar los negocios si en realidad queremos que la empresa genere el plus esperado, esto no quiere decir que en la empresa familiar tengamos que contratar, gerentes ejecutivos, programadores, y un grupo de personal capacitado, lo cual aparte de generar un alto costo a la nómina de la empresa, dejaría de lado el concepto de ser una empresa de grupo familiar, visto de otra manera existen en el mercado diversos programas que solucionan la mayoría de los problemas administrativos y operativos de una empresa, y de ser así, no vendría mal capacitar a los colaboradores que a fin de cuentas será a beneficio de la empresa.

En una muestra realizada a 200 empresas familiares, dio como resultado que el 80% de ellas había desaparecido como empresa independiente al pasar entre la segunda y tercera generación y el 20% de ellas aún continuaban como empresas independientes, esto es el resultado de empresas que no cuentan con una planificación estratégica de transición generacional, y al momento de verse obligados a heredar la empresa, no toman el cuidado necesario ni determinan el criterio con que se debería elegir al nuevo sucesor, el cual seguramente no se encuentra preparado para tomar el cargo, y de entrada la empresa tendrá problemas de todo tipo, en cuanto el sucesor, aprende a hacer negocios, o lleva la empresa a la quiebra.

80% había desaparecido como empresa independiente. 20% continuaba como empresa independiente.
2% otros propietarios, han crecido a varios miles de empleados. 5% otros propietarios, continúan con un tamaño similar. 13% era propiedad de la misma familia.
9% no ha crecido en número de empleados (la mayoría ha disminuido su tamaño). 4% sí ha tenido un crecimiento continuo en número de empleados.
Promedio de vida de las EF (hasta que es vendida, desmembrada o liquidada). 55 años (entre 2ª y 3ª generación). 1/3 menos de 30 años 1/3 entre 30 y 60 años 1/3 más de 60 años

Cuadro 2.1. Muestra de 200 empresas familiares con más de 20 empleados y 5 años de vida en 1924 – 1984. Ward, 1986

CAPÍTULO III

FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Dentro de las empresas familiares se forma un clima que genera un “**sentido de pertenencia**” y un propósito común a todo el personal.

Estas características le confieren cualidades concretas para adquirir una buena ventaja competitiva. **Leach Peter 1999. La empresa familiar. Ed. Granica. Barcelona**

Las cualidades positivas o ventajas se enumeran a continuación:

Compromiso

Conocimiento

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero

Planeación a largo plazo

Una cultura estable

Rapidez en la toma de decisiones

Confiabilidad y orgullo

3.1. COMPROMISO. En muchos casos la empresa es la misma vida para su fundador. Esto hace que le dedique todo su esfuerzo y esto en ocasiones se proyecta a los miembros de su familia. Seguramente los esfuerzos que le dedican los creadores a la empresa son siempre mucho mayores que lo que sería si trabajaran en otra empresa. En muchos casos el personal advierte esta dedicación y por lo tanto puede esmerarse más y sentirse parte de la empresa.

3.2. CONOCIMIENTO. Suele suceder que muchas empresas familiares poseen una forma propia para realizar su trabajo, que no poseen sus competidores. Estos conocimientos se suelen mantener en secreto dentro de la familia.

En esta cualidad aparece la importancia que poseen los hijos que van adquiriendo los conocimientos especiales que tiene el fundador; estos conocimientos los fueron adquiriendo a través de los relatos del dueño de la empresa.

3.3. FLEXIBILIDAD EN EL TRABAJO, EL TIEMPO Y EL DINERO. Estas cualidades establecen que dentro de las empresas familiares sus dueños invierten tiempo y mucho trabajo en el proyecto; y la obtención del dinero en la proporción adecuada en muchos casos queda postergado, dado que se hace necesario volcarlo para seguir creciendo. En estas empresas no existen normalmente las horas extras ni las bonificaciones especiales. Si comparamos las empresas no familiares con las familiares vemos que en estas últimas el sueldo no es un elemento fijo en la ecuación doméstica. En muchos casos se decide cuánto dinero sacar para no provocar problemas en el manejo de la empresa. Se dan casos que el hecho de sacar dinero puede convertirse en un cierto temor ya que esa decisión puede provocar un drenaje en la empresa en lo referente a su elemento vital. Esto último se configura como una ventaja competitiva para las empresas familiares, ya que pueden adaptarse rápida y fácilmente a las situaciones cambiantes del mercado.

La introducción de un nuevo producto en el mercado normalmente no requiere del tiempo que se consume en las empresas no familiares y se lleva a cabo de forma casi inmediata.

3.4. PLANEACIÓN A LARGO PLAZO. En la planeación a largo plazo, las empresas de familia suelen ser más eficientes. El manejo de planes estratégicos reducen los riesgos y permiten a la empresa manejar más eficaz y eficientemente los acontecimientos imprevistos.

3.5. UNA CULTURA ESTABLE. Normalmente el creador de la empresa familiar posee una experiencia de muchos años y posee personal que se fue formando junto a él, el cual se haya fuertemente comprometido con el éxito de la empresa.

Por lo general en las empresas familiares todos saben cómo se deben hacer las cosas.

Esta cualidad de poseer una cultura estable tiene como contra cara el poder convertirse en un ambiente muy rígido con una fuerte oposición al cambio. En este sentido se suelen escuchar frases como: *“Lo hacemos de esta manera porque siempre lo hemos hecho así”*

3.6. RAPIDEZ EN LA TOMA DE DECISIONES. En las empresas familiares el proceso de toma de decisiones suele estar deliberadamente circunscrito a una o dos personas claves. Normalmente si una persona desea algo de la empresa debe ir y preguntárselo al dueño y éste dirá si o no. **Leach Peter 1999. La empresa familiar. Ed. Granica. Barcelona**

3.7. CONFIABILIDAD Y ORGULLO. Por lo general las empresas familiares cuentan con una cultura estable proveniente de una estructura sólida y confiable. Esto es percibido por el mercado que busca hacer negocios con una firma que tenga una larga trayectoria con personal estable.

En las empresas familiares aparece el concepto de orgullo que se vincula con la confiabilidad. Esto surge porque los directivos están orgullosos con la empresa que han desarrollado y los empleados también suelen mostrar cierto grado de orgullo porque están comprometidos con la familia.

En el cuadro 3.1 se muestran algunas características relacionadas con la propiedad, nexos afectivos, visión, sueldos y valoración accionaria de la empresa familiar comparadas con las mismas características de las empresas no familiares. El negocio se fortalece como empresa familiar cuando pasa de una generación a la siguiente sin causar conflictos que se transfieran a la familia que deciden sobre un negocio que debe proyectarse al futuro. Por el contrario la empresa familiar debe tener una misma visión de negocio.

Cuadro 3.1. COMPARACIÓN ENTRE EMPRESA FAMILIAR Y EMPRESA NO FAMILIAR

TIPOS DE EMPRESA

RASGOS	EMPRESA FAMILIAR	EMPRESA NO FAMILIAR
Propiedad	En manos de una misma familia	No existe una propiedad familiar mayoritaria
Nexos afectivos con los propietarios	Valores culturales y tradicionales están generalizados en la organización.	Ninguno o en grado menor. Las empresas anónimas están menos relacionadas afectivamente
Visión y futuro	Compartida y sustentada en la motivación y la confianza, mas allá de los aspectos económicos	Basada en aspectos económicos y en una motivación semi-impuesta
Poder y control de la actividad empresarial	Miembros de la misma familia	No tienen por que estar relacionados familiarmente
Continuidad del negocio	Forma sucesoral (hereditaria)	No son determinados por factores hereditarios
Legitimidad	Podría ser cuestionada como consecuencia de no aceptación de la sucesión	La legitimidad esta amparada por la base legal
Capacidad de dirigir	El propietario siempre tiene la posibilidad de dirigir la empresa	La dirección está basada en habilidades y estilos de gerencia
Valoración de la propiedad	Debido a su estructura de propiedad familiar la venta de acciones pudiera verse subvaluada ante el componente accionario	Por no existir impedimento en la estructura accionaria de tipo familiar, la valoración de las acciones de las acciones puede ser más realista y transparente
Empleo, salario y dividendos	Puede verse distorsión debido a las relaciones afectivas en la empresa	Hay una tendencia a dejar de lado las relaciones afectivas para actuar sobre estas variables
Confianza disciplina y comunicación	Tiende a ser informal, objetivos menos claros y comunicación informal	Existe mayor formalidad en los objetivos y en la comunicación

Revista Venezolana de Gerencia, Año 7, Número 19, 2002.

Otros factores asociados a ceder beneficios o exigir comportamientos particulares al primogénito, también son elementos que pudieran subyacer en el éxito del negocio familiar. El aspecto relacionado con el compromiso que el varón o la hembra debe jugar en la familia, muchas veces es trasladado al negocio y esto pudiera determinar el tipo de responsabilidad que deberían desempeñar los hijos en la empresa.

Para **Alcorn (1982)** muchas empresas familiares son similares a las monarquías en el sentido de que el primogénito se convierte en quien establece las reglas, y el resto de los familiares asume el trabajo en el negocio; esta política está basada en el orden de nacimiento y en el estatus que se ocupa en la familia. Sin embargo, no todas las familias ven en el primogénito la opción para dirigir el negocio, el género es muchas veces otro elemento importante a considerar, porque prevalece la cultura machista de la sociedad. Las hijas, aún las primogénitas, no son siempre una opción para ser empleadas en la empresa familiar, mucho menos para dirigirla.

Para **Lyman, Saganiccoff y Hollander (1991)** a pesar de que históricamente las hijas se han beneficiado de la riqueza del negocio familiar raras veces sus nombres se asocian con salarios o cargos relacionados al negocio familiar. **Birley (2001)** condujo un estudio que incluyó dieciséis países en el que se evaluaron tópicos relacionados con la propiedad de las empresas familiares y la gerencia, tan diferentes como: temprana participación de los hijos en el negocio, sucesión y equidad, compromiso de los padres en el negocio, definición del negocio familiar, retiro de los padres, separación de las familias y el negocio familiar, la familia y las acciones, rivalidad entre los familiares, entre otros.

El estudio de **Birley (2001)** concluyó que los negocios de familia no son desarrollados por grupos homogéneos y que además existe un conjunto de actitudes hacia la familia y hacia el negocio familiar que se combinan para dividir al gerente del propietario. Esos y otros tantos aspectos deben ser vigilados para

disminuir los posibles efectos negativos a la hora de definir la sucesión del negocio familiar; efectos que se magnifican si no son tratados de forma adecuada y oportuna.

Muchas situaciones de las descritas anteriormente, suponen la existencia de ventajas y desventajas para el buen funcionamiento de la empresa familiar, y aunque no todas las empresas familiares enfrentan todos los tipos de problemas, es muy posible que una gran mayoría atraviese por varias de ellas. Tales ventajas, muchas veces, son necesarias y alcanzables pero significan un sacrificio que se refleja como una desventaja en el desarrollo empresarial y que tienen que ver con las limitaciones propias de estar en un negocio familiar; tales como el acceso a los mercados de capital, cultura nepótica de la organización, luchas internas de propietarios, secretismo, flexibilidad, burocracia, estilos de liderazgo, compromisos y remuneración.

A continuación se muestra en el cuadro 3.2, algunas ventajas y desventajas que tienen que enfrentar los negocios familiares para poder existir y pasar a la siguiente generación.

Muchas ventajas son dinamizadoras de una alta competitividad. Por ejemplo: las ventajas relacionadas con la velocidad de entrada al mercado es inherente a la empresa familiar; la particularidad de que muchas empresas familiares abren nichos o segmentos de mercado les da una capacidad de responder a los cambios del mercado a alta velocidad en una forma competitiva. La concentración de las acciones en pocas manos les permite ser ágiles en el proceso de toma de decisiones estratégicas (innovar, adquirir, vender, entre otros). Los bajos costos de capital, en relación a otras empresas familiares, incentiva el compromiso del gerente – propietario con el largo plazo, con los clientes, con los empleados y con los accionistas de la empresa.

Cuadro 3.2. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA EMPRESA FAMILIAR

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Orientación hacia el largo plazo	El acceso más complicado a los mercados de capital limita su crecimiento
Cultura de la familia como fuente de orgullo	Nepotismo
Menos burócrata e impersonal	Enfrentamientos familiares interfieren en el negocio
Mayor flexibilidad	Mayor resistencia al cambio
Conocimiento del negocio	Secretismo
Continuidad en el liderazgo	Estilo paternalista y autócrata
Menor riesgo (o ninguno) de ser adquirida por otra empresa	Problemas de sucesión
Identificación y fuerte compromiso con la empresa. Mayor motivación	Sistemas de remuneración y recompensa no equitativos
Agilidad y flexibilidad ante mercados entrantes y cambiantes	Se corre el riesgo de no mantener estabilidad en el mercado
Estabilidad organizacional	Organización confusa, luchas internas

Revista Venezolana de Gerencia, Año 7, Número 19, 2002.

CAPÍTULO IV

DEBILIDADES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Las principales desventajas de las empresas familiares:

1. Rigidez
2. Desafíos comerciales
3. Sucesión
4. Conflictos emocionales
5. Liderazgo y legitimidad
6. Falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades

4.1. RIGIDEZ. Una de las más importantes desventajas que poseen las empresas familiares es su forma rígida para abordar los permanentes cambios que se vienen dando en el mundo. Frases como “Las cosas se hacen de esta manera porque papá lo hizo siempre así”. En estas empresas se marcan límites como la tradición y la mala disposición para realizar cambios.

4.2. DESAFÍOS COMERCIALES. Los desafíos comerciales que afectan a las empresas familiares son tres:

La modernización de las prácticas obsoletas

El manejo de las transiciones

El incremento del capital.

La modernización, los cambios tecnológicos y el cambio en el mercado pueden ser perjudiciales para las empresas familiares que no se encuentren preparadas para el cambio de cara a una sociedad globalizada, donde las prácticas, las rutinas han quedado obsoletas y no se ha capacitado al personal, esto generaría conflictos en contratación de personal capacitado.

El manejo de las transiciones es un importante desafío para las empresas familiares, esto puede significar el triunfo o el fracaso de la misma. Es posible presentar cuando el dueño es una persona de edad y su hijo, el heredero forzoso, está persuadido de que las cosas se deben hacer de una manera diferente. Si se muestra aunque sea muy levemente este potencial conflicto, el resultado puede ser destructivo para la empresa, ya que puede provocar incertidumbre en el personal, los proveedores y los clientes. Por lo anterior es muy importante manejar muy bien la transición en la empresa.

El incremento del capital se facilita mucho más en empresas colectivas que posee una diversificada base accionista. También las empresas familiares ponen cierto reparo en reunir dinero de fuentes externas a la empresa. Esta actitud puede dificultar el desarrollo normal de la empresa e incluso su supervivencia ya que se escatiman los recursos para los proyectos importantes o se manejan en forma ineficiente durante las crisis pasajeras. Parecería que detrás de esas actitudes excesivamente cautelosas con respecto a la financiación externa, generalmente se oculta un temor a la pérdida de control. También puede aparecer un miedo a la influencia que pudieran adquirir en el manejo de la empresa, extraños a la misma.

4.3. SUCESIÓN. Cuando se da el paso de una generación a otra dentro de las empresas familiares, el cambio de estilo de liderazgo implica un proceso que suele provocar muchas dificultades.

El cambio de conducción dentro de una organización seguramente trae aparejado una serie de problemas emocionales que deberán ser solucionados de manera rápida. El cambio en el estilo de liderazgo puede provocar un dilema de orden psicológico y emocional relacionado con la familia. Cuando se elige un sucesor, el mismo podría ser elegido entre hijos e hijas que hasta el momento se han refugiado en sus propias y secretas aspiraciones de sucesión, a la espera de que el padre se retire. El padre se suele mostrar ambivalente con respecto a la sucesión porque le preocupa saber si sus hijos poseen o no capacidad para abordar el nuevo desafío. Además tendrá que elegir entre un hijo u otro. Este

cambio no se configura solamente en un traspaso de una generación a otra sino que se trata de una verdadera transformación en la cual la nueva generación tiene que reconstruir la organización de acuerdo a sus pautas y nuevas ideas acerca de cómo se debe manejar una organización. El éxito futuro de la empresa dependerá del éxito de la negociación que se desarrollará en la sucesión.

4.4. CONFLICTOS EMOCIONALES. Dado que la familia y la empresa constituyen dos sistemas diferentes, la intersección de los mismos va a depositar conflictos emocionales que provenientes de la familia se proyectarán sobre el sistema empresa provocando una intensificación de los problemas laborales que se revertirán sobre la familia.

Sabemos que dentro del ámbito familiar aparecen problemas emocionales, se muestra la protección y la lealtad y por el lado del sistema empresarial aparecen las tareas, el rendimiento y los resultados.

4.5. LIDERAZGO Y LEGITIMIDAD. Se suele marcar como desventaja en las empresas familiares la ausencia de liderazgo cuando nadie dentro de la organización está facultado para hacerse cargo del mismo. Esto se suele mostrar cuando la empresa llega a la segunda o tercera generación. Un ejemplo sería cuando la conducción de la segunda generación está integrada por tres hermanos que poseen partes iguales del capital heredado pero ninguno ha sido facultado para asumir el control absoluto. Esto suele ser un error frecuente entre las empresas familiares no realizar una adecuada distribución del poder. Cada generación tiene la responsabilidad de resolver sus propios conflictos para poder facultar y legitimizar a la generación siguiente.

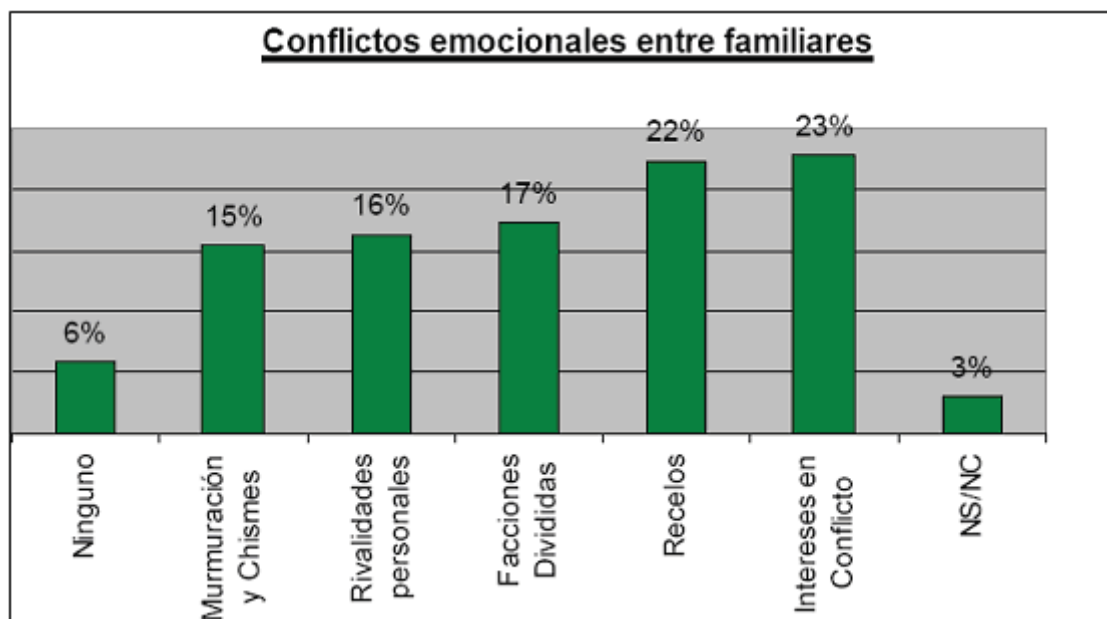
4.6. FALTA DE UNA CLARA ASIGNACIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES. Es cuando el reparto de las tareas ejecutivas de los familiares no está claramente definido. Esto ocasiona que unos avancen sobre las tareas de otros por el hecho de sentirse dueños. De este modo tienden a crearse

estructuras en las que cada directivo familiar se ha inventado su cargo, responsabilidad y relaciones con los demás.

Incluso en algunos casos, cada uno genera su propio sistema de información controlando todos a todos. Estas intromisiones generan roces que repercuten luego en la familia. *Las fallas en la coordinación, en la comunicación como la falta de una clara asignación de tareas y responsabilidades* han sido los motivos principales que originan conflictos entre los familiares.

Observamos que estos problemas giran alrededor del mismo concepto: la dificultad que tienen los familiares para trabajar en equipo.

Es más común encontrarnos con este tipo de problemas en empresas regidas por la segunda generación, es decir, cuando los hermanos son los que dirigen la empresa. Las decisiones que antes estaban concentradas en el fundador ahora deben ser consensuadas entre los hermanos. El modelo que ellos conocieron fue el del poder absoluto del padre, cuando ahora deben aprender a respetarse, comprender los intereses de los hermanos-socios, a complementarse, una deficiente comunicación.



Gráfica 4.1. Conflictos emocionales entre familiares
Fuente: Instituto de la Empresa Familiar.

4.7. Limitaciones de la empresa familiar

La misma interacción entre familia y empresa puede ser fuente de debilidades en la empresa familiar. Entre estas limitaciones se pueden destacar las siguientes:

4.7.1. En materia financiera

- Limitación financiera.

Generalmente el fundador se inicia empresarialmente mediante un préstamo y, aunque la empresa comience a generar beneficios, necesitará financiar el crecimiento, lo que le llevará a reinvertirlo todo y a seguir endeudándose.

- Dificultad para la venta de participaciones propias.

Como las acciones de la empresa familiar generalmente no cotizan en bolsa, no resulta fácil ampliar capital y vender acciones, con lo que resulta difícil la financiación para el crecimiento.

- Dificultades para la recompra de participaciones.

Al llegar el momento de la sucesión en la empresa familiar, se suele plantear la recompra de participaciones sociales a hermanos o primos que no desean continuar en la empresa. Ello supondrá un endeudamiento adicional de los que se quedan en ella. ***Guía para la pequeña y mediana empresa familiar Limitaciones de la empresa familiar (Marzo 2005)***

4.7.2. En materia de gestión

- Se puede confundir la propiedad del capital con la capacidad profesional para dirigir, de manera que se colocan en puestos de responsabilidad directiva a personas no calificadas y, de igual modo, se pueden producir incoherencias retributivas entre familiares y no familiares.
- Se puede identificar a la empresa con el concepto de una gran familia y abolir leyes económicas que deben imperar en toda actividad empresarial.
- Suelen relegarse aspectos de formación y reciclaje que frenan la incorporación de nuevas tecnologías, lo que puede suponer una limitación al financiamiento de procesos de desarrollo.
- El parentesco familiar entre propietarios y directivos incide en la toma de decisiones empresariales y puede dar lugar a determinadas perturbaciones en la empresa, ya que confluyen tres factores de posibles crisis: Relaciones intrafamiliares, relaciones entre accionistas y relaciones entre gestores con responsabilidades. Las dificultades que tiene que abordar la empresa familiar en relación con estos factores, se convierten en críticas en el momento de la sucesión.

CAPÍTULO V

ENTORNO MACROECONÓMICO ACTUAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Con el fin de que las empresas familiares puedan aprovechar las ventajas creadas por la globalización económica y hacer frente a las amenazas generadas por la misma, es crucial identificar mecanismos viables para su organización empresarial. La organización empresarial aumenta los beneficios económicos y sociales de las actividades productivas orientadas al mercado, puesto que permite reducir costos de producción y comercialización, crear vínculos con otros actores de cadenas productivas y proveedores de servicios, generar conocimientos y agregar valor a los productos.

En el caso que la producción se dirija a determinados nichos de mercado, la organización empresarial es imprescindible para cumplir con los requisitos de certificaciones de comercio. A la vez, admite definir de forma eficaz su demanda por servicios técnicos, empresariales y financieros para aumentar sus capacidades técnicas, gerenciales y financieras. La organización empresarial y el aumento de dichas capacidades en la organización son prerrequisitos para la exitosa participación de empresas en el mercado. ***Organización Empresarial de Pequeños Productores (Guía para Facilitadores de las Etapas del Desarrollo Empresarial. Diciembre 2004)***

La forma óptima de organización empresarial para un grupo dado dependerá, entre otras, de las oportunidades de mercado y mercadeo identificadas y de las metas y estrategias de vida de los hogares que conforman el grupo. En este contexto, es vital que la organización empresarial entienda que las actividades de la empresa familiar deben ser compatibles con sus estrategias de vida. En muchos casos existen disyuntivas y altos costos de oportunidad al desarrollar nuevas

acciones a expensas de labores actuales. Comprender y responder a las diferentes estrategias de vida de cada uno de los integrantes de la familia, pero un común en sentido del plan de negocio de la empresa familiar, en generación de ingresos, actividades de subsistencia, división de labores y toma de decisiones según género, es imprescindible para impulsar una organización empresarial exitosa.

5.1. Enfoque en el hogar como punto de partida para tomar decisiones empresariales

Las empresas se conforman por personas, quienes forman parte de hogares que disponen de diversos recursos, capacidades y estrategias de vida. La decisión de participar en una iniciativa empresarial y cómo participar en ella, es resultado de un análisis implícito o explícito de las ventajas y desventajas de esa participación en el contexto de la estrategia integral del hogar. Si ignoramos esta realidad, al enfocar en la comunidad o el productor individual como punto de partida, corremos el riesgo de obviar factores clave que pueden contribuir al éxito o fracaso de la iniciativa.

El hogar existe dentro un contexto mayor, conformado por la comunidad, el territorio y el entorno macro (*Gráfica 5.1*). La Guía reconoce la importancia de los vínculos micro y macro que conectan al hogar (familia) con los diferentes niveles del ámbito y que inciden sobre las decisiones tomadas por él.



Gráfica 5.1. El hogar dentro de su contexto

FASE 1, los usuarios identifican territorios promisorios para el desarrollo empresarial, lo que les permite llevar a cabo un análisis con los hogares interesados para participar en un proceso de organización empresarial.

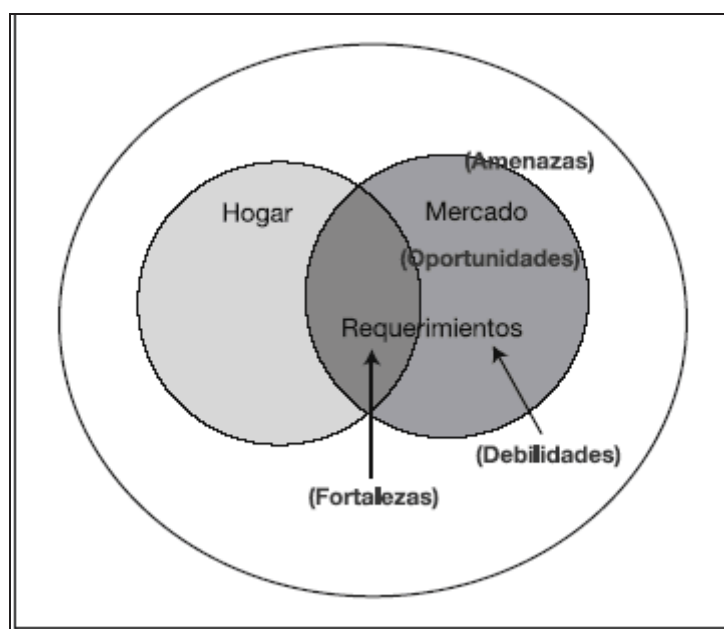
FASE 2, se investigan oportunidades de mercado y mercadeo dentro del contexto del territorio y se comparan los requerimientos para aprovechar estas oportunidades con los recursos, capacidades y estrategias de vida de los hogares interesados.

FASE 3, se definen las formas organizativas idóneas para aprovechar las ventajas de mercado y mercadeo conforme a los recursos y capacidades locales disponibles y las disyuntivas del hogar.

5.2. Uso de análisis de medios de vida como marco transversal en el proceso de organización empresarial

Consistente con el enfoque del hogar como punto de partida para la toma de decisiones en la formación empresarial, se plantea el marco de medios de vida sostenibles como eje transversal de análisis durante el proceso de organización empresarial. El análisis de los recursos y capacidades de los hogares se basa en los cinco activos de los medios de vida (capital natural, humano, social, físico y financiero).

Este marco permite identificar las fortalezas con las cuales cuentan los integrantes de la iniciativa. Las oportunidades de mercado y mercadeo se analizan de acuerdo a sus exigencias en términos de los cinco capitales, generando un análisis de debilidades del grupo (Gráfica 5.2).



Gráfica 5.2. El traslape entre oportunidades de mercado, recursos y capacidades del hogar

5.3. Enfoque Multicadena

El enfoque multicadena refleja el énfasis en las estrategias integrales de los hogares que participan en la iniciativa. Es evidente que la mayoría de los hogares que conforman las empresas familiares deriva sus ingresos de una variedad de fuentes. Vende su mano de obra en el campo y/o en la ciudad, recibe otros ingresos y producen para el autoconsumo. A la vez, los hogares interactúan de diferentes maneras con el mercado, al vender productos mediante intermediarios, directamente en mercados locales o indirectamente a través de iniciativas empresariales o empresas rurales en mercados nacionales e internacionales. Independiente de las formas de inserción al mercado, las empresas suelen estar vinculados con múltiples cadenas, sean ellas de carácter local, regional, nacional o internacional.

El enfoque multicadena reconoce esta realidad y propone fortalecerla a través de la identificación de oportunidades de mercado en las diferentes cadenas empresariales, y permite al grupo de interesados identificar las opciones que rendirán beneficios a corto plazo, con mínimas inversiones, y las que requerirán mayor inversión, pero con la perspectiva de rendir mayores ganancias a mediano y largo plazo.

5.4. Análisis de disyuntivas

Permite tomar decisiones conscientes de las disyuntivas (“trade-offs”) que enfrenta el hogar al dedicarse a nuevas actividades económicas. Un trade-off implica que *“para gozar más de algo hay que tener menos de otro”*.

En la realidad, las nuevas acciones requeridas para la organización empresarial no serán compatibles con algunas actividades actuales relacionadas a los medios de vida de una familia determinada. Ello requiere un análisis de disyuntivas para determinar si la incompatibilidad es parcial o completa y decidir cuál labor se desarrolla.

En términos económicos, el análisis de disyuntivas (“trade-off analysis”) implica un análisis de los costos de oportunidad de dejar una actividad a favor de otra nueva. La participación en una iniciativa empresarial significa una inversión de recursos humanos y/o financieros que al mismo tiempo no estará disponible para otras actividades productivas. Una nueva iniciativa empresarial podría suministrar el espacio para aglutinar suficiente producción de primera y de esta forma acceder a otro segmento de mercado.

Cabe destacar que las disyuntivas van más allá de consideraciones económicas. Por ejemplo, nuevas tareas orientadas al mercado pueden producir efectos negativos debido a una reducción de la producción. Asimismo, nuevas actividades económicas que involucran en especial a hombres, pueden traer consigo efectos adversos con respecto a la división de labores y la toma decisiones en términos de género.

El análisis de disyuntivas permite aumentar la conciencia sobre los costos de oportunidad y otras manifestaciones de trade-offs, y sirve como herramienta para balancear los factores que no son alcanzables al mismo tiempo y determinar cuáles acciones se dejarán a favor de otras. Aplicar esta herramienta, en diferentes etapas del proceso de organización empresarial, minimiza el riesgo de un fracaso por incompatibilidades entre las labores requeridas para el desarrollo empresarial, las tareas que sostienen las estrategias de vida en las empresas familiares. **Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), (Confederación Internacional Oxfam y la ONG CARE. 2001).**

Los procesos contemplados prevén tres etapas en la conformación y consolidación de organizaciones empresariales:

- 1) Grupos pre -empresariales
- 2) Iniciativas empresariales
- 3) Empresas familiar

El enfoque multcadena reconoce que diferentes oportunidades de mercado requieren distintas formas de organización. Algunas oportunidades podrán ser aprovechadas directamente por las familias interesadas sin la necesidad de agruparse con otras familias. Otras, en cambio, requerirán una organización formal, con sistemas de gerencia más sofisticados. La participación de la familia en las diferentes opciones dependerá de sus recursos, capacidades y respectivas disyuntivas. Los diferentes tipos de organización empresarial exigidos por los requerimientos de mercado y mercadeo también dependerán de la escala de operación prevista y del nivel de formalidad requerido para aprovechar las oportunidades.

1) Grupo pre empresarial	2) Iniciativa empresarial	3) Empresa familiar.
Familias que están explorando las opciones para la organización empresarial	☐ Empresa familiar que han conformado un grupo con fines empresariales definidos	☐ Empresa familiar que han formalizado su iniciativa empresarial gerencial y jurídicamente

Cuadro 5.1. Etapas organizativas en el proceso de desarrollo empresarial (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), (Confederación Internacional Oxfam y la ONG CARE).

CAPÍTULO VI

DISEÑO DEL MODELO ESTRATÉGICO PARA LA TRANSICIÓN GENERACIONAL

6.1. Planeación Estratégica

El término estrategia es de origen griego. Estrategeia. Estrategos o el arte del general en la guerra, procedente de la fusión de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

La planeación estratégica es una herramienta de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, donde la formulación y puesta en marcha de estrategias permiten crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, visión y objetivos, del medio ambiente así como de los recursos disponibles.

Un buen plan estratégico y su implementación efectiva deben dar como resultado un aumento en la productividad, en la cota de mercado, en la rentabilidad lo cual se refleja en un incremento el valor de la empresa para el accionista. Todo proceso de desarrollo de estrategias debe tener como fin el incremento en el valor de la empresa.

La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado. El objetivo de

la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Toda organización cuenta con una misión, objetivos y estrategias, aun cuando la preparación, redacción y transmisión de estos elementos no hayan sido diseñadas de manera consciente. La respuesta a la interrogante de hacia dónde va encaminada la organización puede estar determinada, en gran medida, por la trayectoria que ha seguido previamente la organización.

El proceso de la administración estratégica es dinámico y continuo. El cambio sufrido por uno de los componentes básicos del modelo puede requerir, a su vez, un cambio en uno o todos los demás componentes. Por consiguiente, las actividades para formular, poner en práctica y evaluar las estrategias deben ser continuas y no limitarse al fin de año o semestre. En realidad, el proceso de la administración estratégica no termina jamás.

En la práctica, el proceso de la administración estratégica no se divide con tanta nitidez ni se ejecuta con tanta claridad como sugiere el modelo de la administración estratégica. Los estrategas no recorren el proceso en bloque. Por lo general, existe un proceso de negociación entre los niveles de la jerarquía de la organización. Muchas organizaciones sostienen juntas periódicamente a efecto de revisar y actualizar la empresa, sus oportunidades y amenazas, fuerzas y debilidades, estrategias, objetivos, políticas y resultados.

Existe una serie de fuerzas que afecta el grado de formalidad de la administración estratégica en las organizaciones. El tamaño de la organización es un factor clave, las empresas familiares son menos formales para desempeñar las tareas de la administración estratégica. Otras variables que afectan el grado de formalidad son el estilo de los gerentes, la complejidad del entorno, la complejidad de los procesos de producción, la índole de los problemas y el propósito del sistema de planificación.

En su práctica no se ve limitada al simple hecho de un planteamiento futuro esperado, su objetivo no es solo planear, si no, realizar una serie de actividades que pasan de un proceso estático a un proceso dinámico en el uso de todos los recursos de la empresa para alcanzar las metas planteadas en base a las estrategias predeterminadas, por ello es esencial, tener con claridad la misión y los objetivos que se persiguen.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con la creación de la misión de la empresa, el diagnóstico y establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los objetivos buscados.

Diversos autores han manejado teorías en relación a la dirección estratégica adecuándose a las necesidades de las diferentes organizaciones con el fin de satisfacer de manera eficiente, desde su punto de vista, la planeación estratégica.

6.2. Modelos de planeación estratégica

- 1.- Descripción del modelo conceptual de Steiner.
- 2.- Desarrollo del modelo de planeación estratégica según, Acle Tomasini
- 3.- El modelo de la administración estratégica de Fred R. David
- 4.- Diseño estratégico para la toma de decisiones gerenciales
Tesis/Filiberto Casimiro, U.M.S.N.H.)

6.2.1. Descripción del modelo conceptual de Steiner.

De acuerdo con Steiner (1992), uno de los propósitos fundamentales de la planeación es descubrir las oportunidades futuras de hacer planes para explotarlas.

Los planes efectivos son aquellos que explotan las oportunidades y evitan los obstáculos o riesgos futuros, basándose en lineamientos dados a conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía.

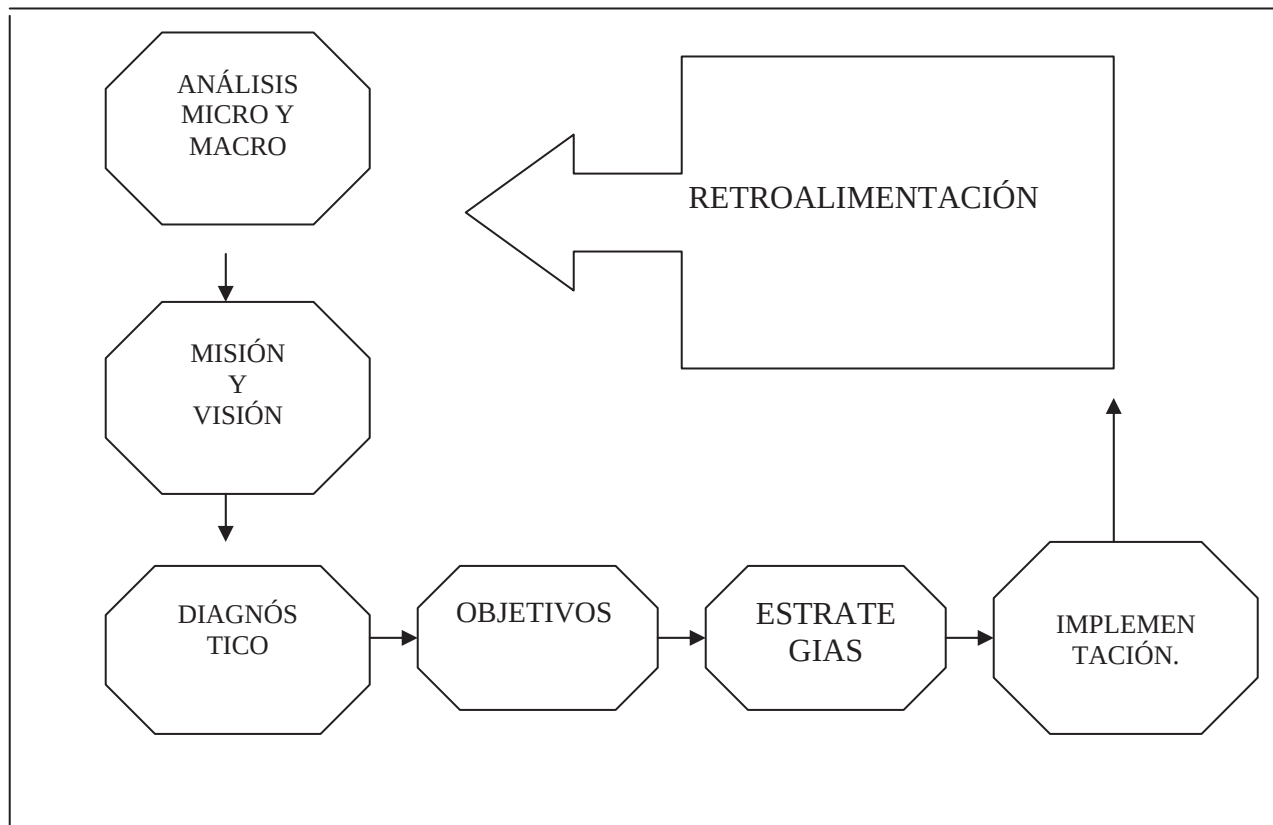
Steiner define a la planeación estratégica como el proceso de determinar los objetivos principales de la organización, políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y asignación de recursos para el logro de los objetivos.

2. El Micro escenario: Aspectos que se refieren al sector de la empresa para determinar los riesgos y las oportunidades que se presentan para la empresa que nos ocupa.

3. Se procede a diagnosticar la empresa: Determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, calificando los aspectos claves, esto es con el fin de saber si la empresa va a poder afrontar las necesidades o bien prepararse para los riesgos.

4. Con todo lo anterior se formula un marco de referencia para fijar los objetivos estratégicos y diseñar las estrategias.

Gráfica 6.2. Modelo De Planeación Estratégica, Acle Tomasini.

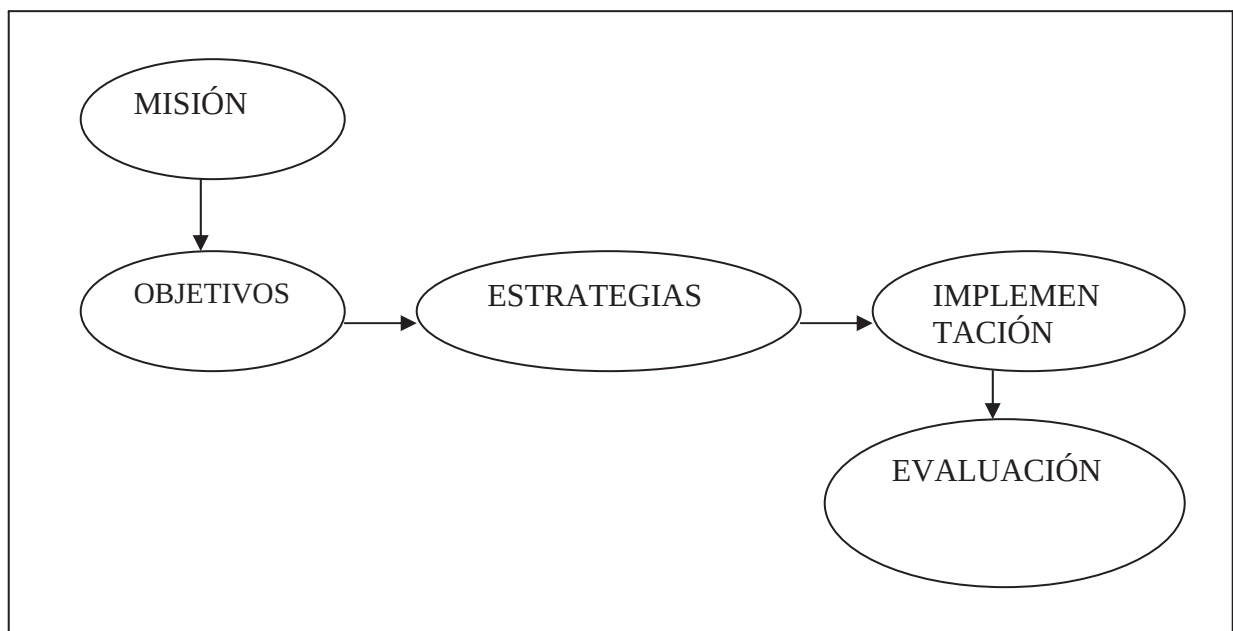


6.2.3. Modelo De La Administración Estratégica De Fred R. David.

De acuerdo con Fred R. David, (1992). Es más fácil estudiar y aplicar el proceso de la administración estratégica cuando se usa un modelo.

En el caso de la administración estratégica, el punto de partida lógico es identificar la misión, los objetivos y las estrategias de la organización, porque la situación y la condición presentes de una empresa pueden excluir ciertas estrategias, e inclusive, pueden dictar un curso concreto de acción.

Gráfica 6.3. El Modelo de la Administración Estratégica de Fred R. David.



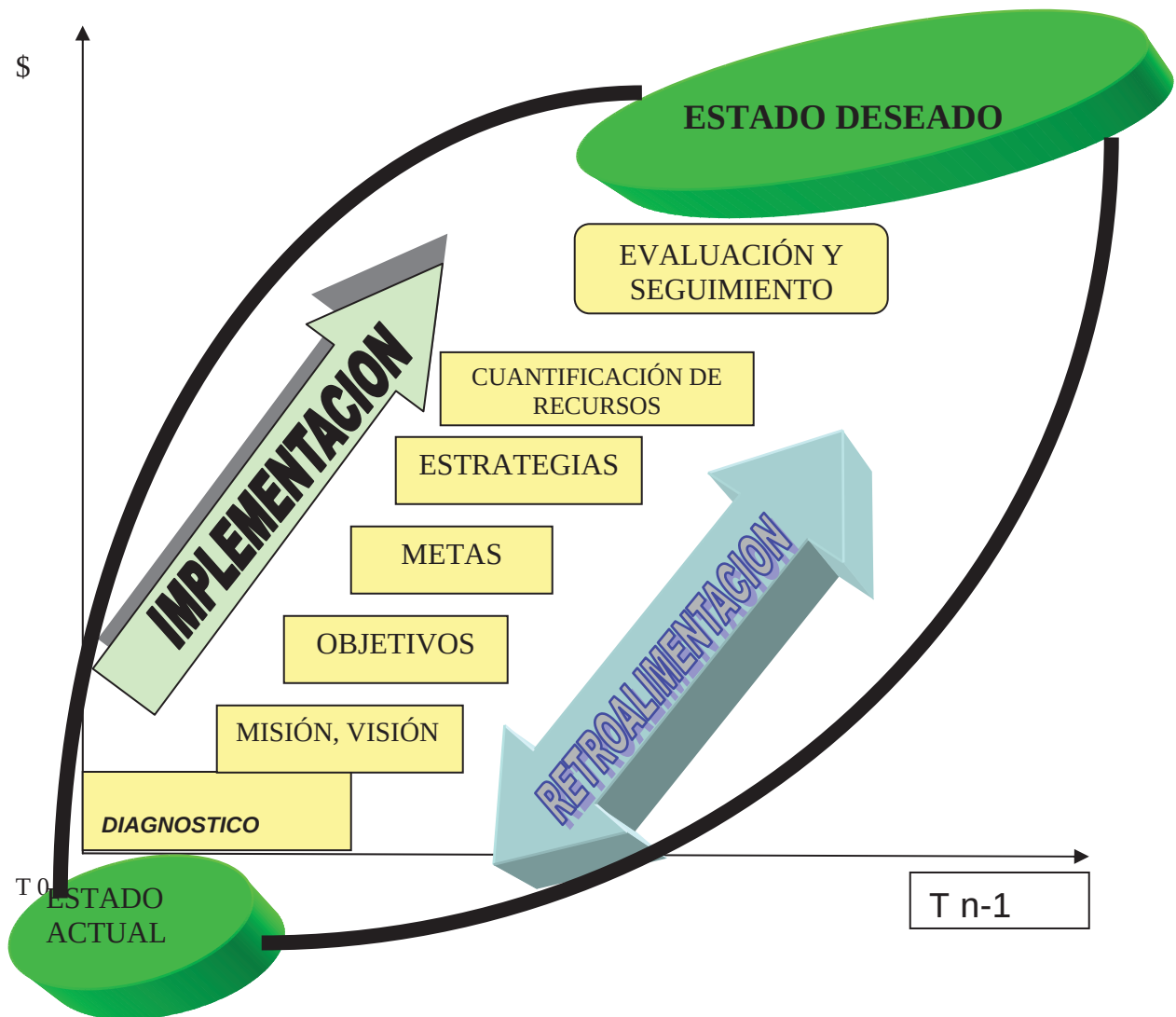
6.2.4. Diseño estratégico para la toma de decisiones gerenciales

El diseño estratégico facilita a las organizaciones desde un punto de vista estratégico a la toma de decisiones, de una manera eficiente.

El plan estratégico se realiza con una empresa en el estado actual, donde se realiza un diagnóstico completo para conocer el estado real de la empresa, una vez que conocemos quienes somos, determinamos la misión y la visión. Posteriormente

determinamos el estado deseado de la empresa, en relación a los diferentes aspectos: económicos, desarrollo, posicionamiento, ventas, minimizar costos, o cual será su estado deseado, una vez determinado, trazamos metas, objetivos, y las estrategias a seguir, las cuantificamos, implantamos el plan, lo evaluamos en un proceso dinámico que nos retroalimente de los posibles errores para corregirlos, y le damos seguimiento, hasta llegar al estado deseado, dando un margen de error que cada empresa tomará de acuerdo al entorno externo.

Gráfica 6.4. Diseño estratégico para toma de decisiones gerenciales de Casimiro Ruiz



6.2.5. Modelo propuesto de planeación estratégica para la sucesión generacional

En relación a esta tesis, nuestra propuesta para la planeación estratégica tendrá una variación, la cual nos permitirá desarrollar un **Modelo estratégico de sucesión generacional para las Empresas Familiares Mexicanas**

- Diagnóstico
- Misión, Visión.
- Objetivos
- Metas
- Estrategias
- Presupuestos
- Implantación
- Sucesión
- Evaluación
- Seguimiento.

Gráfica 6.5. Modelo propuesto de planeación estratégica de sucesión generacional

DIAGNÓSTICO	MISIÓN, VISIÓN	OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS	PRESUPUESTOS	IMPLEMENTACIÓN	SUCESIÓN	EVALUACIÓN	SEGUIMIENTO
ESTADO ACTUAL		TRANSICIÓN				ESTADO DESEADO			
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE SUCESIÓN GENERACIONAL									

6.2.5.1. Diagnóstico

El diagnóstico como punto de partida del diseño estratégico, nos muestra el inicio, ya que antes de comenzar a diseñar objetivos, metas o estrategias, necesitamos conocer quien es la organización, que fuerza tiene, cual es el posicionamiento estratégico con el que cuenta, cuantificar sus recursos, en donde esta situada y sobre que bases esta constituida.

Todo plan estratégico debe comenzar sobre una base sólida y real, la cual nos permita ver a la organización desde los distintos escenarios en que se desenvuelve, tanto los internos como los externos, ya que si se diseñara un plan estratégico sobre una base conceptual donde el diagnóstico se realizó de manera superflua, de inicio, cualquier estrategia tendría fallas de raíz, es por eso que, en cualquier plan estratégico inmerso en un sistema dinámico debe partir y terminar en un diagnóstico el cual complementa el ciclo.

El diagnóstico, como tal mostrará la situación de la organización al momento en que este se realice, proporcionará la información necesaria para determinar los puntos fuertes y puntos débiles de la empresa, y en base a ellos comenzar a diseñar los escenarios que nos acercarán al estado deseado.

Un buen diagnóstico realizado con el fin de desarrollar un plan estratégico deberá tomar en cuenta los siguientes lineamientos:

- Identificación y evaluación de los recursos de la empresa.
- Identificación y evaluación de las posibles estrategias de la empresa.
- Presupuesto de los recursos con los objetivos definidos, todo esto en función de la generación de valor agregado y ventajas competitivas sostenibles.
- Diseño de las estrategias a seguir a fin de alcanzar las metas predeterminadas, y con ello el logro de los objetivos estratégicos.

- Que la información sea veraz y oportuna, la cual permita tomar decisiones en caso de contingencias en el desarrollo del plan.

Dentro del análisis estratégico nos encontramos dos bloques:

- ✓ Análisis interno.
- ✓ Análisis externo.

1- Análisis interno:

Este análisis comprende al interior de la empresa, sus recursos, humanos, materiales, tecnológicos y financieros, con los cuales la empresa contará para lograr sus objetivos.

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización.

En esta parte se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza las habilidades distintivas, únicas fortalezas de una empresa, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de la firma.

Para una compañía la generación y mantenimiento de una ventaja competitiva requiere lograr superior eficiencia, calidad, innovación y capacidad de conformidad por parte del cliente. Las fortalezas posibilitan obtener superioridad en estas áreas, mientras que las debilidades se traducen en desempeño inferior.

El análisis interno de la organización consiste en una evaluación orientada a identificar sus fortalezas y debilidades, lo que permite definir el posicionamiento frente a los clientes y comparación con otras organizaciones que son o pueden resultar competidoras. En dependencia

del tiempo disponible se pueden emplear diferentes metodologías, sin embargo, un elemento importante, en cualquier caso consiste en identificar el tipo de información requerida y como obtenerla. Al finalizar el análisis interno se dispondrá de una idea suficientemente clara de las capacidades de la organización para enfrentar el entorno.

Etapas para realizar el análisis interno.

Análisis cultural

Existen varias definiciones sobre la cultura organizacional, en todas estas definiciones encontramos elementos fijos por ello podemos definir la cultura organizacional como “conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas comunes”. Por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la organización, que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo.

Análisis de los insumos relevantes

Los elementos financieros, materiales, tecnológicos y humanos requeridos para el funcionamiento de la organización asociados con uno o varios aspectos. Deben cubrir los insumos disponibles y los que no están disponibles, de estos últimos los indispensables, aquellos necesarios para realizar los productos o servicios que debe brindar la organización.

Procesos relevantes

El conjunto de actividades y acciones relacionadas con un resultado final asociado con aspecto o grupo de ellos las cuales transforman los insumos relevantes en resultados. En general resulta útil representar los procesos en forma esquemática, resaltando las principales acciones y el flujo del proceso.

Análisis de los resultados

Los productos o servicios terminados que resultan de cada proceso relevante. Los resultados pueden ser productos físicos, nuevos conocimientos u otra forma de valor agregado.

El proceso de identificar fortalezas y debilidades y su relación con el contexto debe estar caracterizado por la participación del mayor número de personas de la organización que puedan suministrar información, en primer lugar los líderes. A niveles de dirección la información puede ser agregada o desagregada, sin embargo en todos los casos la información debe ser retroalimentada a las subdivisiones para validarla y detectar errores u omisiones.

Análisis funcional

Tiene por objeto estudiar lo que la empresa está realizando en cada una de sus funciones a fin de llegar a determinar los puntos fuertes y débiles. Para cada área funcional habrá que identificar qué aspectos claves de las mismas han de ser objeto de análisis, es decir, habrá que establecer una relación de sus funciones, y dentro de éstas, las actividades.

Áreas funcionales y aspectos claves

- Marketing

- Mercado: cuota de mercado
- Precio
- Posicionamiento de la marca
- Producto
- Distribución
- Promoción y publicidad

- Producción

- Análisis de costos
- Proceso productivo
- Productividad
- Control y calidad
- Sistemas de producción.
- Localización de las plantas

- Finanzas

- Estructura financiera
- Rentabilidad de las inversiones
- Costos financieros
- Estructura financiera y nivel general de endeudamiento
- Análisis del riesgo

- Recursos humanos

- Sistemas de promoción, incentivos y recompensas
- Eficiencia de los recursos humanos
- Grado de participación e integración en trabajo en equipo
- Sistema de reclutamiento
- Formación y desarrollo

- Administración.

- Sistema de planificación y control
- Dirección
- Estructura organizativa
- Sistema de motivación
- Sistemas de información

2- Análisis externo.

El análisis externo nos permite identificar como influyen los factores económicos, tecnológicos, demográficos, sociales y políticos, además la competencia y el mercado. Cualquier organización, visto como un sistema abierto, conlleva al estudio de las interrelaciones con su entorno, así como la distinción de los posibles tipos de entornos en los que la organización tenga que desarrollar su actividad.

El entorno esta constituido por un conjunto de elementos, cada uno de ellos puede ejercer una influencia sobre la organización. Los elementos componentes del entorno impactan sobre las organizaciones proporcionando el marco general de actuación, aunque cada una perciba los impactos de distinta forma en función de sus características. Es decir, el impacto de un determinado fenómeno producido en el entorno puede ser positivo o negativo para una u otra organización, puede representar una amenaza o una oportunidad.

El análisis del ambiente operativo externo. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas. En esta etapa se deben examinar dos ambientes interrelacionados:

1. El micro entorno.
2. El macro entorno.

Analizar el micro entorno involucra una evaluación de la estructura competitiva industrial de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus mayores rivales, como también la etapa de desarrollo industrial.

Debido a que muchos mercados ahora son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de la industria.

Diagnóstico del micro entorno.

Aunque las fuerzas del macro entorno influyen en las operaciones de todas las empresas en general, un grupo más específico de fuerzas influyen directamente y afectan poderosamente la planeación estratégica de las actividades de la organización. Para el análisis del microentorno de la empresa se emplearán las cinco fuerzas que propone el profesor *Michael Porter*.

- Amenaza de la entrada de nuevos competidores.
- Rivalidad entre competidores existentes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los clientes.
- Poder de negociación de los proveedores.

Estas fuerzas pueden ser más intensas en organizaciones donde el retorno de la inversión es lento y bajo. La clave de la competencia efectiva radica en encontrar una posición estratégica para la organización donde pueda influir sobre estas cinco fuerzas, y así aprovechar plenamente sus oportunidades y defenderse de sus amenazas, sobre todo cuando la posición interna tiene predominio de debilidades. Para formular adecuadamente las estrategias se requiere del conocimiento y análisis de estas cinco fuerzas por lo que es necesario el conocimiento de cada una.

1. *Amenazas de entrada de nuevos competidores.* Cuando un nuevo competidor entra en un mercado su capacidad productiva se expande. Aunque el mercado está creciendo rápidamente una nueva entrada intensifica la lucha por la cuota de mercado; por esa razón, ofrecer bajos precios y elevar la rentabilidad de la empresa es un gran reto. La probabilidad que nuevas firmas entren a un mercado reposa en dos factores esenciales; las barreras de entrada y los esperados contragolpes de los competidores.

a. *Barreras de entrada.* Altas barreras y claras expectativas de contragolpe reducen la amenaza de entrada de nuevas empresas en el

mercado. Se mencionan algunas barreras que constituyen obstáculos para entrar en un mercado.

b. Economía de escala. Se refiere a la reducción del costo por unidad de un producto o servicio o reducción del costo de una operación, una función de producción; que ocurre con el crecimiento del volumen absoluto de producción en un periodo de tiempo dado. Considerables economías de escala impiden nuevas entradas forzando a producir a gran escala, bajo el riesgo de una fuerte reacción de los competidores, o producir a escalas pequeñas con sus consecuentes desventajas del crecimiento de los costos.

c. Diferenciación de los productos. Cuando una firma está establecida en un mercado, generalmente, disfruta de fuertes marcas logrando la identificación y lealtad de los clientes, basadas en las diferencias de sus productos, por lo que los nuevos entrantes deben emplear grandes sumas de dinero y tiempo para sobrepasar esa barrera.

d. Demanda de capital. La necesidad de invertir amplios capitales financieros para competir es una tercera barrera de entrada ya que se necesitan grandes sumas de dinero para producir los bienes o servicios, I + D, publicidad, créditos e inventarios para poder entrar en un mercado.

e. Costos alternativos. Se refiere a los costos en que incurren los clientes si los mismos alternan sus compras de una firma a otra. El cambio de un abastecedor establecido a uno nuevo implica que el comprador deberá entrenar a los empleados, adquirir equipamiento auxiliar y la necesidad de obtener ayuda tecnológica, por ello muchos clientes son renuentes a alternar, a menos que el nuevo abastecedor ofrezca ventajas relacionadas con el costo.

f. Acceso a los canales de distribución. Para entrar en los canales de distribución ya establecidos empleados por firmas posesionadas, una nueva firma debe interesar a los distribuidores aprovechando las caídas de precios, promoción cooperativa o promoción de ventas. Cada una de estas acciones, por supuesto, reduce las ganancias. Los competidores

existentes siempre tienen un canal de distribución basado en una larga estancia o hasta exclusivo, lo cual quiere decir que un nuevo entrante debe crear un nuevo canal de distribución para sí mismo.

g. Desventajas de los costos independientemente de la escala. Las organizaciones establecidas deben poseer ventajas de costos que no pueden ser superadas por nuevos entrantes, independientemente del tamaño de su economía de escala. Estas ventajas incluyen el derecho a la propiedad de la tecnología del producto, la ubicación geográfica y la experiencia.

h. Política gubernamental. Los gobiernos pueden controlar la entrada a ciertos sectores con requerimientos de licencia u otras regulaciones.

2. *Intensidad en la rivalidad de competidores existentes en el sector.* La entrada puede ser frenada cuando una o más de las firmas de un sector ve la oportunidad de mejorar su posición o incrementarla o siente presiones de competencia de otros. Se manifiesta en forma de recortes de precios, batallas de promoción, introducción de nuevos productos o modificación de éstos, incremento o mejora del servicio al cliente o garantías de éste. La intensidad de los competidores depende de un número de factores interactivos.

a. Numerosos competidores iguales o balanceados. Un factor es el número de compañías en el sector y cuan balanceadas estén en términos de tamaño y poder. En sectores que son dominados por una o pocas firmas, la intensidad de la competencia es menor pues la firma dominante siempre actúa como líder de precios, pero el sector que contiene pocas firmas y son equivalentes en tamaño y poder es más propenso a una alta competencia ya que cada firma luchará por el dominio, la competencia es además probable a ser intensa en sectores con gran número de firmas, siempre que algunas de esas firmas cree que puede hacer movidas sin ser notadas por los competidores.

b. Crecimiento lento del mercado. Las empresas en un mercado que crece lentamente son más propensas a enfrentar una elevada competencia

que las ubicadas en un sector de rápido crecimiento. En el sector de crecimiento lento el incremento de la cuota de mercado de una firma depende de que se lo arrebate a otra.

c. Costos fijos o de almacenaje elevados. Compañías con costos fijos altos están bajo la presión para operar en los niveles cercanos a la capacidad para esparcir los costos fijos totales sobre más unidades de producción. Esta presión, a menudo, conduce a los recortes de precios, por esa razón, se intensifica la competencia. Esto es válido también para firmas que tienen altos costos de almacenaje ya que las ganancias tienden a ser bajas.

d. Ausencia de diferenciación o costos alternos. Cuando los productos son diferenciados la competencia es menos intensa porque los compradores tienen preferencias y lealtad a vendedores particulares. Los costos alternos tienen el mismo efecto, pero cuando los productos o servicios son menos diferenciados las decisiones de compras son tomadas en consideración en relación con el precio y el servicio, resultando mayor la competencia.

e. Capacidad de crecimiento en grandes proporciones. Si las economías de escala estipulan que la capacidad de producción debe ser añadida sólo en grandes incrementos, entonces las adiciones de capacidad guiarán a la compañía a la sobrecapacidad en el sector y, por ende, trae consigo caídas de precios.

f. Diversos competidores. Compañías que son diversas a su origen, cultura y estrategias siempre tendrán diferentes metas y estrategias para competir. Esas diferencias significan que los competidores tendrán dificultades para ponerse de acuerdo en las reglas del juego. Compañías con competidores foráneos son particularmente competitivas.

g. Altos riesgos estratégicos. La rivalidad entre las empresas competidoras será alta, si las firmas tienen altos riesgos en alcanzar el éxito en un mercado particular.

h. Altas barreras de salida. Las barreras de salidas pueden ser económicas, estratégicas o factores emocionales que mantienen a las compañías en un sector, aunque estas tengan un retorno lento de su inversión o, incluso, pérdidas.

3. *Presión de productos sustitutos.* Las empresas de un sector deben estar en competencia con otras firmas de otros sectores que fabrican productos sustitutos, los cuales son productos alternativos que satisfacen las necesidades similares de los clientes, pero difieren en características específicas. Los sustitutos ponen un tope a los precios que las firmas pueden custodiar.

4. *Poder de negociación de los compradores.* Los compradores de las producciones de un sector pueden bajar las ganancias de ese sector, mediante la negociación por alta calidad o más servicios poniendo una empresa frente a las otras. Los compradores son poderosos ante las circunstancias de libre mercado.

5. *Poder de negociación de los abastecedores.* Los abastecedores pueden reducir las ganancias de una empresa, impidiéndole recobrar los incrementos de los costos al mantenerse estables los precios.

Analizar el macro ambiente considera todos aquellos factores macroeconómicos del entorno social, gubernamental, legal, económico, político, tecnológico y cultural del ámbito nacional o internacional, los cuales puedan tener algún impacto en la empresa como pudieran ser:

- Política económica.
- Legislación laboral.
- Ambiente ecológico.
- Legislación fiscal.
- Tratados internacionales.

Diagnóstico del macro entorno

Todas las organizaciones pueden ser afectadas, en menor o mayor grado, por las fuerzas del macro entorno, es decir, las fuerzas político - legales, económicas, tecnológicas y sociales.

Siempre las empresas intentarán ocasionalmente influir en la legislación o, a través de la I + D marcar nuevos rumbos tecnológicos o cambios para fortalecer su posición estratégica o descubrir nuevas oportunidades.

Las fuerzas del macro entorno, generalmente, no están bajo el control directo de las empresas, por lo tanto, el propósito de la dirección estratégica es facilitar a la organización actuar con efectividad ante las amenazas y restricciones del entorno y aprovechar las oportunidades que emanan del mismo. Para lograr este propósito los líderes estratégicos deben identificar y analizar la forma de manifestación de estas fuerzas del macro entorno en relación con la empresa.

El análisis debe hacerse tanto para el macro entorno actual como para el futuro. Para el análisis del macro entorno actual se valora lo que está sucediendo ahora y para el futuro, hay que acudir a los pronósticos y los escenarios.

Los pronósticos mantienen actualmente determinada vigencia. Los mismos pueden mostrar las principales tendencias y son útiles con determinada reserva. Sin embargo, aunque la dirección estratégica los utiliza, ésta no debe basarse sólo en los pronósticos, sino también en los escenarios futuros para hacer una prospectiva de lo que pudiera suceder en el futuro.

Fuerzas político - legales. Generalmente están dadas por tendencias de leyes, regulaciones y disposiciones gubernamentales. Ya sea municipales, estatales o federales, al igual que los tratados internacionales; cada una de estas afectan de manera indirecta el funcionamiento de la organización y por ello deben tomarse en cuenta para la elaboración del diseño estratégico de la organización.

Fuerzas económicas. Tienen un impacto significativo en las operaciones de una empresa, ya que existen variables que no puede controlar la empresa como tal, y sin embargo el impacto de la fluctuación de estas variables si afecta el curso que puede tomar la empresa según sus planes.

Producto Interno Bruto. Se refiere al valor total anual de producción de bienes y servicios de una nación. Un crecimiento moderado sostenido del Producto Interno Bruto, generalmente, produce una economía saludable en la que los negocios encuentran una demanda creciente de sus producciones debido al crecimiento de los gastos de los consumidores, las oportunidades abundarán tanto para negocios ya establecidos, como para los nuevos; un decrecimiento del Producto Interno Bruto normalmente refleja la reducción de los gastos del consumidor y, por ende, baja la demanda de las producciones. Cuando el Producto Interno Bruto decrece en dos trimestres consecutivos, la economía nacional se considera en recesión. Durante esos periodos la competencia se incrementa dramáticamente, la rentabilidad sufre y los negocios pierden las tasas de crecimiento, aunque para algunas empresas estas situaciones ofrecen oportunidades.

Tasas de interés. Las tasas de interés de corto o largo plazo afectan significativamente la demanda de productos y / o servicios. Las tasas de interés de corto plazo, por una parte, son beneficiosas para los expendedores de créditos, pero a los solicitantes los limita tanto por el monto del préstamo que se tiene que cubrir, como por el importe de los intereses que se devenguen, mientras que para otros negocios los créditos a largo plazo son los beneficiosos. Los niveles de las tasas de interés afectan grandemente las decisiones estratégicas. Altas tasas normalmente desalientan los planes de negocios para la obtención de créditos con el fin de realizar transformaciones tecnológicas, mientras tanto las bajas tasas de interés son más contributivas para obtener capital de trabajo.

Tasas de inflación. Altas tasas de inflación generalmente resultan restricciones para las empresas, las mismas estimulan la variación de los

costos en los negocios. El aumento de las tasas de inflación restringirá los planes de crecimiento de negocios.

Tipo de cambio del dólar. Con el proceso de dolarización que ha tenido lugar en muchos países del mundo como consecuencia de la aplicación de la política neoliberal, evidentemente que se ha convertido en un factor clave del análisis de las fuerzas económicas del macro entorno.

Cuando el valor del dólar crece respecto a las demás monedas las empresas tienen que enfrentar la amenaza de recibir menores ganancias que la planificada, ocurriendo lo contrario si el valor de la moneda nacional está por encima del dólar; otro punto importante la fuente de financiamiento, muchas empresas contratan créditos en dólares los cuales al incrementar la paridad cambiante contra su moneda hace crecer la deuda y los intereses, lo cual nos lleva a analizar con minuciosamente cualquier compromiso que se adquiera en moneda extranjera

Fuerzas tecnológicas. Las fuerzas tecnológicas incluyen el desarrollo e innovación científica que brinda oportunidades, amenazas o restricciones para las empresas. La tasa de cambio de tecnología varía considerablemente de un sector a otro. Los cambios en la tecnología pueden afectar las operaciones de una organización, sus productos y servicios. Los recientes avances en la robótica, la computación, láser, satélites, fibras ópticas y otras áreas relacionadas han facilitado oportunidades significativas para el desarrollo de la producción o los servicios en organizaciones. Los adelantos en la computación, por ejemplo, han ayudado a realizar gran cantidad de tareas a bajo costo y elevado nivel de satisfacción a los clientes.

Fuerzas sociales. Las fuerzas sociales incluyen las tradiciones, valores, tendencias sociales, psicología del consumidor y las expectativas sociales que han perdurado durante décadas y hasta por siglos. Los valores se refieren los conceptos que la sociedad mantiene en alta estima, tanto éstos como las tendencias sociales pueden presentarse como amenazas, oportunidades o restricciones

DIAGNÓSTICO FODA

Análisis F.O.D.A.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Este análisis permite evaluar los recursos y potencialidades desde un punto de vista dinámico, y su realización constituye la base para la aplicación de los instrumentos restantes

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general no se tiene control sobre ellas.

Fortalezas.

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, representan los principales puntos a favor de la empresa o institución en cuatro amplias categorías: Potencial humano, Capacidad de proceso, Productos y servicios y Recursos financieros.

Debilidades.

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. recursos de los que se carece, habilidades que no se

poseen, actividades que no se desarrollan positivamente.

El termino debilidades con que se le ha denominado tradicionalmente porque éste implica que algo anda mal ó con lo cual se debe convivir como si fuera discapacidad; envía un mensaje negativo, la debilidad no es más que falta de fuerza. Las debilidades relacionadas con potencial humano, capacidad de proceso o finanzas se pueden reforzar o tomar acciones a modo que impidan el avance.

Oportunidades.

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el mundo exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer de una o más de las siguientes grandes categorías: Mercados, Clientes, Industria, Gobierno, Competencia y Tecnología.

Amenazas.

Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planeación exitosa.

Aunque la naturaleza de aquellas situaciones que provienen del entorno, pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

El análisis FODA representa un esfuerzo para examinar la interacción

entre las características de una empresa en particular y el entorno en el cual compete.

El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta por todos los niveles de la organización y en diferentes categorías de análisis tales como producto, mercado, línea de productos, departamento, empresa, área funcional. Para realizar un diagnóstico acertado y trabajar en base a estrategias funcionales es recomendable que el análisis FODA se realice a áreas funcionales de tal forma que cada área determine sus estrategias que uniéndolas contribuirán a crear la sinergia de la organización para alcanzar los objetivos de la empresa como un todo. De esta forma las conclusiones obtenidas como resultado del análisis, podrán ser de gran utilidad para la formulación del programa de estrategias para ser incorporadas en el diseño estratégico.

Dado que en este caso la herramienta FODA se está utilizando con fines estratégicos, debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito futuro de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas de manera objetiva y realista, así como las oportunidades y amenazas claves del entorno, delimitándolas por áreas funcionales. Realizando el análisis a cada una de las áreas funcionales de la empresa. Filtrados los datos sólo nos queda clasificarlos. Aplicando el sentido común, podemos construir una matriz con dos dimensiones (INTERIOR / EXTERIOR VS POSITIVAS / NEGATIVAS):

Gráfica 6.6. Análisis FODA.

	Positivas	Negativas
Exterior	Oportunidades	Amenazas
Interior	Fortalezas	Debilidades

Una vez que hemos hecho el análisis FODA, se conjuntan las áreas funcionales de la matriz y obtenemos el diagnóstico de la empresa, que servirá a la alta gerencia para conocer la situación de la empresa en todos sus aspectos, y el entorno en que se desenvuelve.

6.2.5.2. Misión

Toda organización que esté dirigida por administradores de alta eficiencia deberá tener muy en claro la razón de ser de la organización, entendiendo por ello, el por que se formo y que necesidad social satisface, la misión de la empresa es un punto importante en el diseño estratégico para en base a ella diseñar sus objetivos y estrategias.

La misión es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

Misión es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta dónde radica el éxito de nuestra empresa.

Es importante identificar y construir la misión sin confundir los fines y los medios de que nos valemos para lograr su materialización

No es el producto o servicio que ofrecemos, es nuestra razón de ser, es qué necesidad estamos satisfaciendo, es por eso que el contexto de la misión debe estar redactada en términos generales de la organización y sus objetivos. Y debe ser:

- Que exprese el quehacer fundamental de la organización.
- Que sea trascendente y duradera.
- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible.
- Que indique la repercusión o beneficio social

Importancia de la Misión.

La empresa que tiene clara su misión le será más fácil fijar sus objetivos y diseñar su estrategia, sus tácticas las cuales resultarán más efectivas.

Una empresa debe asegurarse de que la formulación de misión incluya los componentes esenciales.

La formulación efectiva de la misión despierta sentimientos y emociones en relación con una organización, generando la impresión de que la firma es exitosa, ve hacia donde se dirige y es merecedora de nuestro tiempo y atención.

Para poder llevar a cabo una Planeación Estratégica es fundamental tener clara la misión ya que es el punto de partida.

El enunciado de la misión proporciona un enorme privilegio para una empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones organizacionales.

Una empresa cuando expresa su misión está hablando de su participación en el mercado, su trato con la competencia, del servicio al cliente y en esta expresión habla de sus valores, todo esto infunde confianza a la gente que va a tener tratos con esta empresa.

Aunque toda empresa tiene una misión, o una razón de ser, en algunas empresas, la negligencia o falta de cultura estratégica de algunos directivos, pierden el sentido de la misión, o la desaprovechan olvidándose de ella, no la utilizan como punto motivador para potenciar el valor que tiene la misión de la empresa, promoverla y difundirla entre cada uno de los integrantes de la organización y de esta forma el personal, cualquiera que sea su grado jerárquico conozca los conceptos básicos de la empresa en la cual colabora. **(Bateman, Thomas S., Snell Scout A. 2001 Administración una ventaja competitiva, Mc.Graw Hill)**

6.2.5.3. Visión

Entendemos por visión el contexto de quienes queremos ser, y donde queremos posicionarnos a futuro. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que ella es hoy, y aquello que desea ser en el futuro, todo esto frente a sus capacidades y oportunidades.

Los aspectos a revisar son:

- Lo que la Empresa aspira a ser y no lo que tiene que hacer,
- ¿Que tipo de Empresa queremos ser?
- ¿En qué tipo de negocios debe entrar la Empresa?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos de rendimiento?

(Bateman, Thomas S., Snell Scout A. 2001. Administración una ventaja competitiva, Mc.Graw Hill)

La visión consiste en redactar en lenguaje claro y objetivo adónde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.

Visión es la herramienta administrativa que permite, con base en los acontecimientos del presente, proyectar hacia el futuro a la organización.

Una empresa con una visión claramente definida podrá forjarse su propio destino, lo que le permitirá predeterminar a donde desea llegar, y lo más importante, qué tiene que hacer para llegar. Una organización sin una visión clara podría compararse con un barco a la deriva, que irá a donde lo lleve la corriente; donde, todo puede estar funcionando bien pero no sabe hacia donde va, es decir sin destino, sin futuro.

Para una organización, determinar donde se desea estar en el futuro es una tarea que en la mayoría de los casos no es nada fácil, ya que esto significa prácticamente tomar una radiografía de su estado actual y proyectarlo a un futuro deseado.

Características de la visión:

- Debe definir claramente el futuro deseado.
- Debe tener un enfoque positivo.
- Debe representar para la organización un reto alcanzable.

- Debe ser altamente motivadora para todos los integrantes de la organización.
- Debe ser redactada en un lenguaje entendible para toda la organización y, de ser posible, tener la particularidad de que sean memorizables los elementos básicos de la misma.

El objetivo primordial de la visión es definir un estado deseado, en base a la misión de la empresa y al diagnóstico realizado de la misma, sin olvidar los recursos con los que cuenta la empresa para llegar a ser o posicionarse en el lugar que se pretende, dentro del diseño estratégico, la empresa necesita conocer de una manera clara cuales son sus características, con que herramientas cuenta, que oportunidades, fuerzas, amenazas, o debilidades tiene, las cuales obtiene de los análisis internos y externo, e interrelacionándolos con la misión de la empresa, y los objetivos pueda formular una visión de la organización, la cual nos mostrará la meta a la que se pretende llegar, pero, para alcanzar la visión de la empresa, o sea la transformación, es necesario definir los objetivos primordiales, de la misma forma es necesario cuantificar las metas como pequeños peldaños que al irlos escalando nos posicionarán cerca del estado deseado, claro esta que para alcanzar las metas y los objetivos, no es suficiente la buena voluntad del dueño, es redactar cada una de ellas y diseñar una serie de estrategias o campos de acción visionarios que, por área funcional, interactúen dentro de la organización a fin de alcanzar los objetivos predeterminados que nos permitan posicionar a la empresa en el estado deseado que hoy día, señalamos como una visión.

6.2.5.4. Objetivos para las empresas familiares mexicanas

Los objetivos representan un compromiso con la empresa para producir resultados específicos en un tiempo determinado, para que los objetivos tengan valor como herramienta administrativa, deben formularse en términos cuantificables y medibles, así como estar definidos en un tiempo limite para su realización. Esto fortalece el concepto de “maximizar

utilidades”, “reducir costos”, “ser más eficientes”, “aumentar la productividad”.

Muchos de estos conceptos los escuchamos cotidianamente, en las gerencias administrativas, pero realmente toman valor al ser medidos y comparados con el plan estratégico.

La medición de los objetivos generalmente es en base a indicadores, los cuales determinan el nivel de eficiencia con la que esta operando la organización.

El diseño de objetivos dentro de un concepto estratégico debe vincularse con la misión de la organización, inicialmente se hablo de la importancia del diagnostico para conocer el estado actual de la empresa, la cual mostraba la situación en la que opera la organización en un periodo de tiempo determinado, también se hizo mención de la importancia de la visión para la creación del plan estratégico, estos elementos interactuando entre si permitirán a la empresa definir con mayor eficiencia los objetivos de la organización, objetivos medibles y alcanzables, dentro del entorno en que se trabaja.

Al diseñar los objetivos, que deben de ir íntimamente relacionados con la razón de ser y la visión de la empresa, es necesario tomar en cuenta los recursos de la empresa, ya sean materiales, tecnológicos, financieros o humanos, con los que se cuenta para alcanzar los objetivos, ya que seria innecesario fijar objetivos que por la misma situación de la empresa o limitaciones de los recursos escasos, no alcanzaría, este diseño tiene que ser de una manera coherente y en relación al diagnóstico realizado, el cual deberá presentar la información necesaria a la gerencia para poder diseñar el plan estratégico.

El diseño de los objetivos, visto desde una manera simple, no es más que cuantificar y señalar, en un periodo de tiempo el camino por el cual la organización tendrá que pasar para lograr la transformación del estado actual al estado deseado. Es labor de la gerencia o en su caso del consejo

de familia, el diseñar los objetivos de una manera eficiente que lleven a la organización por el camino adecuado, de una manera segura, consistente y rentable, ya que a final de cuentas el objetivo primordial de cualquier organización es la generación de riqueza, la cual se vera reflejada en mayores utilidades al negocio. Para ello la empresa tendrá que pasar por un proceso estratégico de posicionar a la empresa en un lugar privilegiado frente a la competencia.

Existen tres tipos de objetivos, los relacionados con el resultado financiero, los relacionados con el resultado estratégico y los relacionados con la operación de la organización. Así mismo pueden enmarcarse en el contexto de corto y largo plazo.

Una vez determinados los objetivos, se deben formular las estrategias a fin de combinar todas las acciones que ha considerado la gerencia y que pretende realizar para lograr sus metas y alcanzar sus objetivos, financieros, estratégicos y crear escenarios que nos acerquen de una manera eficiente al concepto de la visión de la empresa.

Objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico va más allá de la simple operación. Lo operacional es lo cotidiano, lo estratégico se orienta a lo que es vital para la supervivencia de la empresa. Con los objetivos estratégicos se trata de trascender e influir en el escenario social, con propósitos planteados a mediano y largo plazo.

Al diseñar estratégicamente los objetivos relacionados con el plan para poder potenciar los recursos, es necesario que la gerencia tenga una visión clara del lugar donde quiere posicionar a la organización, ya que con la realización de cada objetivo estratégico, la empresa comenzará la transformación hacia lo que se define como situación deseada, que no es otra cosa que colocar a la empresa en una situación más favorable ante la competencia por medio situaciones alcanzables como:

- Adquirir mejor tecnología.
- Prestar servicios de excelencia y calidad en la atención a clientes.
- Programas de capacitación a la familia.
- Programas de mejora continua.
- Contar con espacios físicos suficientes.

Generalmente los objetivos estratégicos son, desde un punto de vista empresarial, enunciativos nunca limitativos, los lineamientos a seguir o los indicadores para evaluar los resultados al diseñar el plan estratégico, enumeran una serie de metas y estrategias que servirán para alcanzar los objetivos, ya sea generales o específicos de la organización, estos se cuantifican y proporcionan indicadores de eficiencia al evaluar la relación costo-beneficio que incurren en la obtención o alcance del objetivo predeterminado.

Cabe mencionar que el diseño de cualquier objetivo o meta que se señale como estratégico, deberá ajustarse a las limitaciones de tiempo y económicas, ya que el proceso estratégico se define como posicionar a la empresa en altamente competitiva y para ello la transformación debe ser optimizando su productividad.

(Bateman, Thomas S., Snell Scout A. 2001. Administración una ventaja competitiva, Mc.Graw Hill)

6.2.5.5. Metas

El diseño estratégico de las metas, relacionado con el plan estratégico para alcanzar un posicionamiento en el sector en donde se desenvuelve la organización, esta delimitado a los recursos con que la empresa cuenta para hacer frente a sus requerimientos.

Generalmente el diseñar una meta es una tarea cuantitativa, ya que, se crean indicadores que muestran la cima del éxito, es decir, una meta seria aumentar la facturación de una empresa, o disminuir los costos, o quizás producir más unidades en un periodo determinado, es lógico pensar en ese sentido ya que al obtener un mayor beneficio sobre los insumos, la productividad de la organización se optimizaría, dando así un mejor margen de contribución, lo cual llevaría la empresa a generar mayores utilidades.

En realidad estos conceptos son aplicables en el ámbito gerencial, pero el determinar la cantidad exacta que se requiere de material, o facturar, o la cantidad exacta que se pretende disminuir en los costos de la empresa , no es sólo un numero frío que se pueda redondear al gusto o intuición del dueño o algún gerente, si no, que conlleva un serie de análisis de la empresa, para determinar, en que áreas se esta trabajando óptimamente, en que áreas se necesita optimizar los recursos, y en que otras es necesario hacer alguna modificación, recorte o rediseñar las metas, de acuerdo al plan estratégico.

Generalmente en el diseño se realizan estudios de sensibilidad para determinar que tan riesgoso seria establecer metas, y que costos adicionales incurrirían en alcanzarlas.

Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir en un periodo determinado sea corto, mediano a largo plazo. En general las organizaciones con ánimo de lucro operan en base a una jerarquía de metas en cuya cima se encuentra la maximización de la ganancia del

accionista. Otras operan con la meta secundaria de ocupar el primer o segundo lugar en el mercado donde se compite. Otra organización puede considerar importante colocar su producto al alcance de cualquier consumidor en el mundo.

Normalmente hacer mención de meta, es hacer mención, de alcanzar índices predeterminados por la gerencia, que la empresa no ha alcanzado, esto haciéndolo por medio de nuevas estrategias, pero a fin de cuentas, cuando se establece una meta, el objetivo fundamental es trabajar con eficiencia, es decir obtener el máximo beneficio al menor costo posible.

Hoy día, las organizaciones que están inmersas en la gestión estratégica, saben que la creación de una meta como tal, o aislada del plan estratégico de la empresa, difícilmente generara la sinergia necesaria para generar riqueza, esto nos muestra que al diseñar un plan estratégico, hacia el cual cada una de las áreas funcionales de la empresa tengan la visión conjunta y puedan interrelacionarse como un todo y de esta manera participar en la transición del estado actual al estado deseado.

El diseño de metas, como se mencionó anteriormente es, cuantificar un resultado esperado en un periodo de tiempo determinado, y como tal, las metas deben ser motivadoras y alcanzables, de tal manera que al establecer una meta, no sea tan sencilla de alcanzar que pierda el interés y se desaproveche el recurso, o que sea tan inalcanzable como para que desaliente.

Las metas establecidas, son generalmente la desagregación del plan estratégico, ya que gracias al cumplimiento de las metas podemos evaluar el desempeño de la organización en aceptación del plan.

Las metas al igual que los objetivos deben estar íntimamente relacionadas con la misión, con los objetivos, y con los recursos de la empresa; así mismo las estrategias, emanaran de la forma en como la alta gerencia determinara los campos de acción a seguir para alcanzarlas.

6.2.5.6. Estrategias

El diseño de estrategias dentro de un plan estratégico, forma la parte medular hacia la transformación de la empresa, para pasar del estado actual a un estado deseado, ya que las estrategias se definen como los campos de acción o la forma en como la organización pretende alcanzar sus objetivos, al elaborar un diseño estratégico que facilite la toma de decisiones a la alta gerencia a fin de dirigir o diseñar organizaciones rentables y de alta competitividad.

En relación a lo anterior, es necesario que las personas inmersas en el diseño de las estrategias, utilicen las herramientas necesarias para la formulación de las mismas, algunas veces se auxilian de simuladores que permiten a la cúpula directiva, poner a la organización en diferentes escenarios o con diferentes estrategias y obtengan el resultado del plan estratégico de una manera virtual, lo cual facilitaría la elección de las diferentes alternativas estratégicas.

El diseño de las estrategias debe estar íntimamente ligado con la misión y los objetivos de la organización, es decir, se deben formular especialmente para la organización y en el periodo de tiempo en el que la empresa se encuentra, algunos gerentes imitan las estrategias de otras empresas con el fin de posicionarse al igual que la competencia, lo cual no lleva a la organización a generar ninguna ventaja competitiva, de ahí que el plan estratégico termine en una planeación deficiente.

Por ello es necesario que al diseñar las estrategias, sean innovadoras, creativas y que sobre todo estén diseñadas de acuerdo con el plan estratégico, los objetivos, y busquen alcanzar las metas fijadas de la manera más eficiente posible, todo esto en base a los recursos que se requerirán para implantarlas, con un alto grado de eficiencia, la cual llevará a la empresa a posicionarse en el escenario deseado.

Hoy día, las empresas deben ser dirigidas por gerentes estratégicos, que estén abiertos al cambio y pretendan orientar a la organización como una organización líder en su sector. Esto no se da de la noche a la mañana, si no que es el resultado de una planeación eficiente donde el diseño estratégico que se implante en una organización en busca de la competitividad, sea formulado en base a un análisis detallado del entorno de la organización, si esto es llevado a cabo de una manera sistematizada y dinámica, con información veraz y oportuna, seguramente la empresa alcanzara sus objetivos y se posicionara en el mercado como una empresa altamente rentable y competitiva.

Una estrategia es el conjunto de acciones que deberán ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos. Lo cual implica definir y priorizar las acciones que se llevaran a cabo con el fin de plantear los caminos a seguir para alcanzar las metas predeterminadas, es de igual forma necesario determinar responsables y asignar los recursos necesarios para su realización, así como establecer la forma y periodicidad para medir los avances. Estas acciones van encaminadas a lograr que la empresa alcance una posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde se desenvuelve y mejorar la eficacia de la gestión.

La estrategia es producto de un acto creador, innovador, lógico y aplicable, que genera un grupo de acciones coherentes de asignación de recursos y decisiones tácticas a fin de alcanzar objetivos predeterminados con un alto grado de eficiencia.

Alternativas estratégicas

Las alternativas estratégicas generadas pueden contener estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativo y global. El proceso del diseño estratégico requiere identificar el conjunto respectivo de estrategias que mejor le permitan sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial y de rápido cambio, típico de la mayoría de las organizaciones modernas.

Ventaja Competitiva:

La ventaja competitiva de una empresa esta en su habilidad, recursos, conocimientos y tecnología, de los que dispone, mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de planificación estratégica. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

La formulación de una estrategia competitiva consiste en diseñar el plan de acción en que la empresa va a competir, cuales serán sus metas, objetivos y que tácticas utilizará para alcanzarlas. El conjunto de acciones que se definen en el marco de una estrategia competitiva permitirá guiar el comportamiento global de la empresa.

Michael E. Porter menciona que las empresas se han concentrado en hacer las cosas mejor, ya sea por medio de sistemas de calidad total, reingeniería, mejora continua, entre otros. Sin embargo, las compañías deben de construir ventajas en lugar de solo eliminar sus desventajas.

Las organizaciones modernas que buscan establecer ventajas competitivas sostenibles, van mas allá de tener la ventaja en costo, toman en cuenta otros factores importantes de satisfacción al cliente, como son: la calidad, el tiempo, el servicio, la disponibilidad, la flexibilidad, estos factores dan origen a nuevas estrategias que permiten la diferenciación de la empresa, como seria un menor tiempo de entrega, una excelente calidad en los productos o servicios, disponibilidad y flexibilidad en la atención a clientes, estas estrategias determinaran una confianza, que de una manera sostenida generara una ventaja competitiva.

Estrategias de ventaja competitiva.

El objetivo central dentro del diseño de estrategias, es que las ventajas competitivas que genera una empresa, las desarrolle a partir de sus fortalezas o puntos fuertes, los cuales los potencie y aproveche la situación privilegiada en la que se encuentra para obtener el máximo beneficio de ellos.

Una ventaja competitiva constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa, y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado, considerando un factor diferencial en las características de una empresa, un producto o servicio que los clientes consumidores o usuarios perciben como único y determinante.

Para que esta ventaja sea realmente útil a la organización es necesario que sea sostenible, es decir, que la empresa pueda mantener dicha ventaja durante un tiempo prudencial.

La identificación de una ventaja competitiva debe estar basada en dos criterios:

1. Debe tener su origen en una fortaleza o punto fuerte de la empresa y no en un evento coyuntural.
2. Debe poseer características específicas, las cuales sean difíciles de copiar a corto plazo por la competencia.

La ventaja competitiva proviene de la capacidad de una compañía para lograr un nivel superior en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente.

Posicionamiento estratégico:

El posicionamiento responde a la pregunta: ¿En qué negocios queremos estar? Uno de los primeros pasos en el análisis estratégico es el determinar en que negocios estamos. Los negocios que hagamos son el

producto de un conjunto de decisiones tomadas o no tomadas en el pasado y de la evolución propia de la industria y de los mercados.

Un alto porcentaje de los resultados de un negocio está ligado a la rentabilidad propia de la industria y de los mercados específicos. Otro, proviene de nuestras decisiones y acciones, o sea de nuestras estrategias y de su implementación, del como cada una de estas conducirán al negocio al logro de sus objetivos.

Importancia:

- Desarrolla métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce niveles de incertidumbre.
- Prepara a la empresa a las contingencias futuras.
- Condiciona a la empresa al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones.
- Reduce riesgos y aprovecha al máximo oportunidades.
- Establece un modelo o esquema de trabajo.
- Promueve eficiencia eliminando improvisación.
- Proporciona elementos para llevar a cabo el control.
- Disminuye problemas potenciales.
- Brinda al administrador mayor rendimiento de tiempo y esfuerzo.
- Permite evaluar alternativas antes de tomar decisiones.
- Maximizar y aprovechar tiempo y recursos en todos los niveles.

Estrategia a nivel funcional.

Las estrategias a nivel funcional son aquellas tendientes a mejorar la efectividad de operaciones funcionales dentro de la empresa, tales como: producción, marketing, finanzas, investigación y desarrollo, recursos humanos.

En una organización funcional, distintas funciones de negocio, se agrupan en departamentos diferentes, cada uno de los cuales habrá de desarrollar una estrategia que ha su vez ayudará en la relación de las estrategias a niveles más altos.

Estrategia a nivel de negocios:

Esta estrategia comprende el tema competitivo general seleccionado por una empresa para hacerle énfasis a la forma como ésta se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los distintos ambientes empresariales.

En la actualidad la mayoría de las empresas tratan de crear y sostener una ventaja competitiva sobre sus competidores, hoy día, el desempeño de la empresa se enfrenta a una creciente competencia que hace difícil su prosperidad y expansión.

Michael E. Porter dice que *“el fracaso de muchas estrategias de empresa surge de una incapacidad de traducir una estrategia competitiva amplia en paso de acción específicos requeridos para lograr una ventaja competitiva”*.

También establece que *“una de las estrategias genéricas, para lograr ventajas competitivas de la empresa es, el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque”*.

Estrategias genéricas a nivel de negocios:

- De liderazgo en costos
- De diferenciación
- En enfoque a un nicho particular de mercado

En el mundo actual de mercados y competencia globales, lograr una ventaja competitiva y maximizar el desempeño exige cada vez más que una empresa expanda sus operaciones. Se pueden evaluar los beneficios y costos de la expansión. También se deben considerar aquí la exploración de los beneficios y costos de las alianzas estratégicas entre competidores, los diversos modos de ingreso que se pueden utilizar con el fin de penetrar en nuevos mercados y el rol de las políticas

gubernamentales al influir en la selección de la estrategia de una compañía.

Este tipo de estrategia en una organización debe resolver esta pregunta: ¿en qué negocios debemos ubicarnos para maximizar la utilidad de largo plazo de la organización? Para la mayoría de las empresas competir en forma exitosa con frecuencia involucra integración vertical, bien sea hacia atrás en la producción de insumos para la principal operación de la compañía o hacia delante dentro de la distribución de productos de la operación. ***Porter Michael, 1999. Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia***

Enfoques para la formulación de estrategias

- Enfoque Ascendente.
- Enfoque Descendente.
- Enfoque Interactivo.

Clasificación de las Estrategias.

1. Externas e Internas.
2. Materiales y Humanas.
3. Maestras o Corporativas y Divisionales.
4. Funcionales:

Crecimiento.

- Seleccionar una empresa de rápido crecimiento.
- Participar en una empresa en la parte inicial de su crecimiento.
- Buscar nuevos mercados.
- Adquirir otras empresas.

Del producto.

- Naturaleza de la línea del producto
- Desarrollo de nuevos productos.
- Calidad.
- Caída de viejos productos.
- Mercado y distribución de productos.

De mercado

- Canales de distribución.
- Servicios de mercado.
- Investigación de mercado.
- Ventas.
- Publicidad, precio, plaza.

Estrategias Financieras.

- Venta de Activo fijo no deseado.
- Extensión de créditos a clientes.
- Búsqueda de nuevos financiamientos.
- Obtención y asignación de fondos.
- Formas de financiamiento.

Estrategias del ciclo de vida de la empresa.

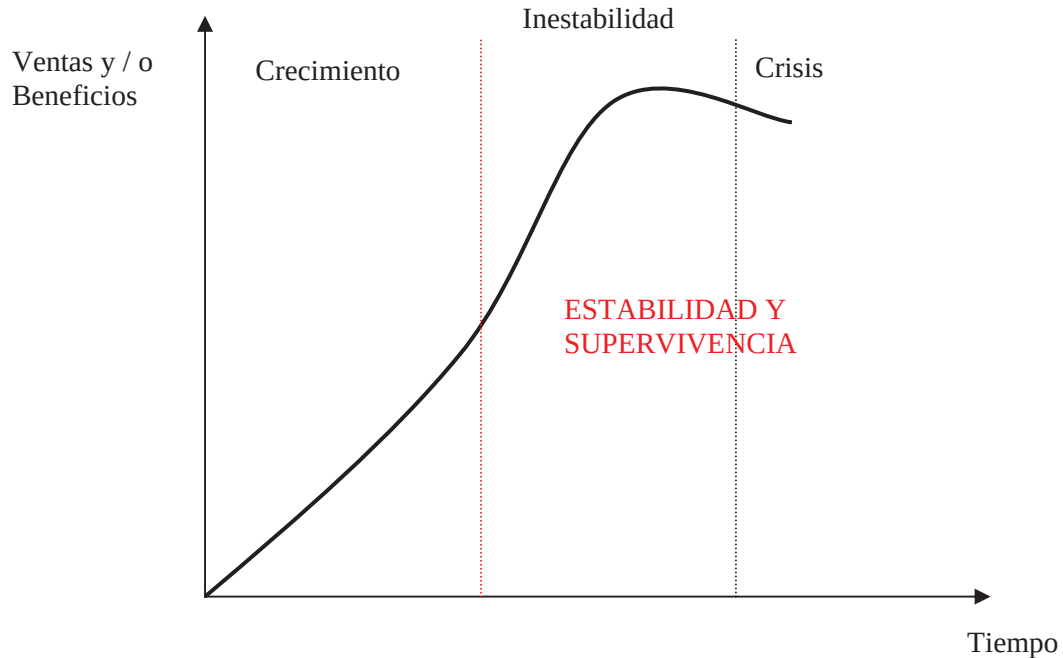
Según el ciclo de vida de la empresa:

1. Crecimiento
2. Inestabilidad y crisis:
 - Saneamiento
 - Cosecha
 - Desinversión
 - Liquidación

El ciclo de vida de la empresa se suele considerar constituido por tres grandes fases: crecimiento, inestabilidad y crisis.

En cada etapa las características de la empresa son muy diferentes, por lo que implican la necesidad de diseñar la estrategia de la empresa sobre bases también muy distintas entre sí, y acordes con esas características.

Gráfica 6.7. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA



Fuente: Fred R. David, 1994. Gerencia Estratégica.

De acuerdo con Fred. R. David, en este esquema de evolución de la empresa se pueden distinguir varias estrategias de empresa

Para desarrollar los distintos tipos de estrategias enmarcándolos en unas estrategias de crecimiento, correspondientes a la fase de crecimiento y que se van a desglosar en una estrategia de crecimiento estable y en una estrategia de crecimiento real, por otra parte, en unas estrategias de estabilización y supervivencia, que se corresponden con las fases de inestabilidad y crisis, desglosándolas a su vez en cuatro posibles estrategias.

1.- Estrategia de crecimiento: Podemos distinguir entre estrategia de crecimiento estable y estrategia de crecimiento real.

a.- *Estrategia de crecimiento estable:* Esta estrategia parte del supuesto según el cual la empresa desea seguir con los actuales objetivos. La

empresa que la adopte continuará con los mismos productos o servicios en los mismos mercados.

Se trata de una estrategia que entraña pocos riesgos, de carácter defensivo y conservador, mediante la cual no se desea cambiar nada, continuándose generalmente con una cuota de mercado estable.

b.- *Estrategias de crecimiento real*: En este tipo de estrategias se persigue un crecimiento cuya tasa superior a la de los mercados correspondientes a las actividades de la empresa, bien en base a una especialización (penetración e incremento de la cuota de mercado, expansión de mercados, productos complementarios), o en base a una diversificación horizontal o vertical. Supone un cambio en los objetivos o en el nivel de éstos. Implica una tasa de crecimiento diferente. Este tipo de estrategia es ofensiva

En cuanto a las estrategias de crecimiento, para su correcta formulación hay que tener en cuenta que la fase de crecimiento está compuesta por una serie de subfases:

- 1.- Planificación
- 2.- Inicio
- 3.- Penetración
- 4.- Crecimiento acelerado
- 5.- Transición

2.- Estrategias de inestabilidad y crisis: En la etapa de inestabilidad, las empresas, después de una etapa de crecimiento más o menos duradera, se enfrentan a una paulatina disminución de sus cifras de venta y a una inestabilidad de sus beneficios, lo cual puede ser motivado por factores externos (endurecimiento de la competencia, envejecimiento de las actividades, cambio de la situación económica que provoca una contracción de la demanda) o por factores internos (una falta de renovación de la cartera de actividades, un incremento de los costos, una mala gestión de la alta gerencia).

Ante tal situación, la empresa debe tratar de eliminar o contrarrestar los efectos negativos. Si por el contrario la disminución de ventas y de beneficios persiste (*crisis*), la empresa puede llegar a una situación de insolvencia, en cuyo caso se dice que ha entrado en una fase de crisis.

Ante ambas situaciones, inestabilidad y crisis, podemos emplear las siguientes estrategias:

A. Estrategia de saneamiento: Se utiliza cuando la empresa se encuentra en fase de inestabilidad, tratando de frenar el declive de las ventas y beneficios, es válida cuando la fase está empezando. Los puntos principales de actuación en esta estrategia son:

Reestructuración del liderazgo y de la organización: La sustitución de la alta gerencia y la elección de un estilo de liderazgo fuerte y centralizado constituyen dos acciones muy frecuentes en este tipo de estrategias, por un lado la sustitución de la dirección se hace necesaria cuando ésta es la causante de la posición actual de la empresa, y por otro lado dicha sustitución estimula el cambio en la empresa. Al mismo tiempo, un liderazgo fuerte y centralizado se hace imprescindible a la hora de tomar decisiones drásticas con ejecución rápida y eficaz.

Reducción y/o reasignación de activos: Eliminación de algunos activos o la reasignación de éstos a otras actividades buscando así un incremento de la eficiencia, es otra de las acciones a llevar a cabo en toda estrategia de saneamiento. La eliminación de los activos se puede realizar mediante la venta de éstos, lo que supone una mayor disponibilidad de recursos financieros para sanear la situación de posible liquidez y una disminución de los costos asociados a los activos.

Reducción de costos: Mediante una reducción de los costos de existencias, personal, y otros directamente relacionados con actividades marginales, se puede mejorar la situación de la organización.

Reposicionamiento de la empresa: Este efectuará bien en los mercados tradicionales o bien buscando nuevos mercados en los que se pueda emprender en un futuro una estrategia de crecimiento.

B. Estrategia de cosecha: La situación de la empresa es relativamente buena. Hay un declive en las ventas pero no se ha llegado a pérdidas o situación de insolvencia. La empresa se deshace a largo plazo o reduce su participación en actividades no rentables (o poco rentables o en tendencia a pérdidas). Con esta estrategia la empresa consigue generar recursos con los que iniciar el saneamiento y reemprender el crecimiento

C. Estrategia de desinversión: Esta estrategia consiste en la venta o liquidación de ciertas actividades, o partes de la empresa, con lo que se disminuyen costos, se corrigen los resultados y se obtienen recursos financieros con los que hacer frente a deudas y, si es posible, realizar nuevas inversiones mediante las cuales se logre un aumento de la eficiencia. Resulta difícil seguir esta estrategia por problemas estructurales, e interrelaciones y por oposición de los directivos. Con una dimensión más reducida se puede iniciar el realzamiento de la actividad.

D. Estrategia de liquidación: es la última estrategia a considerar y cuyo objetivo no es el de continuar con la empresa sino el de proceder a la venta de la misma o a su total liquidación o cierre.

6.2.5.7. Presupuestos

Una parte importante para cuantificar cada una de las áreas en las que se va a ver relacionada la planeación estratégica, es la presupuestación y para ello es necesario realizar un análisis de recursos y capacidades busca identificar el potencial de recursos y habilidades que posee la empresa o a los que puede acceder y se enmarca dentro del denominado análisis estratégico interno de la organización. Cuya finalidad es determinar y cuantificar la calidad y cantidad del recurso con que la empresa esta operando.

En el bloque de la formulación de estrategias, se procede al diseño de las estrategias, las que vienen a ser las acciones que tomara la organización y las cuales para llevarse acabo requerirá algún recurso para su realización, posteriormente en el bloque de implantación de estrategias, se evalúan y seleccionan las mejores estrategias para el negocio y se implementan éstas, por último, se procede a realizar el control de las estrategias mediante indicadores preestablecidos. Este es el proceso que se llevará a cabo en un plan estratégico, y en cada una de las etapas se requerirá de algún tipo de recurso, mismo que tendrá que ser aportado por la empresa, ya sea propio o externo. Para determinar la cantidad y calidad de recurso que la organización requerirá en su proceso dinámico de gestión estratégica, es necesario, elaborar presupuestos que permitan a la alta gerencia trabajar sobre bases reales y cuantificables.

Una entidad en marcha es en si un flujo permanente de operaciones entrelazadas para formar un ciclo global que tiene un punto de partida, se actúa u opera y se vuelve a llegar al mismo punto de partida, se cuenta con recursos financieros, se compra, se produce o transforma, se vende, se cobra y se vuelve a contar con recursos financieros. Cada etapa de ese ciclo global es factible segregarla en ciclos individuales para su mejor análisis y comprensión. A su vez cada ciclo individual de operación esta constituido por varias funciones.

Cada función es un conjunto de actividades que se realizan dentro de su propio ciclo para reconocer, autorizar, procesar, clasificar, controlar, verificar e informar las transacciones que suceden dentro de un proceso que les ordena de manera lógica y secuencial. Una transacción es un hecho económico que involucra cambios en la estructura financiera de una entidad. Dentro de la presupuestación es necesario elaborar un análisis operacional para el desarrollo estratégico, deberá identificar primeramente las actividades que conforman una función; en seguida las funciones que integran un ciclo para llegar al ciclo global operativo de la organización.

Los presupuestos son indispensables para la planeación, ya que por medio de ellos se proporciona en forma cuantificada, los elementos que la empresa necesita para el cumplimiento de sus objetivos y determinar de mejor forma la utilización de recursos, así como controlar las actividades.

Etapas para la cuantificación.

- La distribución de los recursos, tomando en cuenta las inversiones.
- La elaboración de programas de trabajo.
- Evaluación de la estructura administrativa.
- Definición de las metas.
- Sistemas de información de evaluación de resultados.

Este tipo de presupuestos, es importante ya que permite un estudio más profundo y a su vez un mayor control interno, para así, poder evaluar y conocer la eficiencia en cada una de las áreas funcionales, por lo tanto, sus objetivos son específicos, de gran profundidad y análisis para racionalizar el gasto según la eficiencia.

Asignación de recursos.

La asignación de recursos es una actividad administrativa básica que permite la ejecución de la estrategia. En el caso de las organizaciones que no usan el método de la administración estratégica para la toma de decisiones, la asignación de recursos suele estar basada en factores políticos o personales. La administración estratégica permite asignar los recursos de acuerdo con las prioridades establecidas en los objetivos estratégicos que han sido predeterminados en la elaboración del plan.

Nada puede ser más perjudicial para la administración estratégica y para el éxito de la organización que el hecho de que los recursos sean asignados de forma que no concuerde con las prioridades que se señalan en los objetivos estratégicos aprobados.

Todas las organizaciones tienen, cuando menos, cuatro tipos de recursos que pueden usar con el propósito de alcanzar los objetivos deseados.

- Recursos financieros
- Recursos materiales
- Recursos humanos
- Recursos tecnológicos.

Asignar los recursos a divisiones y departamentos específicos no significa que las estrategias se implementarán con buen éxito. Existe una serie de factores que suele impedir la debida asignación de los recursos, incluyendo la excesiva protección de los recursos, el exceso de importancia de los criterios financieros a corto plazo, las políticas de la organización, la vaguedad de las metas estratégicas. La asignación de recursos dentro del diseño estratégico debe estar relacionado y limitado a que los recursos se canalicen únicamente a lo presupuestado, para garantizar la productividad y eficiencia de la estrategia.

Muchas veces, aparte del nivel corporativo no existe un razonamiento sistemático en cuanto a la asignación de los recursos y las estrategias de la empresa.

De acuerdo con **Newman** *“el verdadero valor de un programa para la asignación de recursos radica en que permite que se alcancen los objetivos de una organización”*.

La asignación eficaz de recursos no garantiza que la estrategia se llegue a implementar con éxito porque los programas, el personal, los controles y el compromiso deben inspirar vida en los recursos proporcionados, la administración estratégica misma, en ocasiones, se conoce por el nombre de proceso para la asignación de recursos. Esto bajo la base que un buen plan estratégico que se maneja de manera eficiente, y la evaluación del mismo no genera desviaciones relativamente importantes, es un indicador que la empresa esta trabajando bajo estándares de calidad organizacional.

Lo anterior conformado dentro de un proceso dinámico muestra la disponibilidad de la empresa a trabajar en un entorno estratégico. De esta forma también facilita la administración, a la toma de decisiones, combinando los recursos disponibles con las metas a corto plazo. Pone mayor atención a lo que se realiza y a lo que se adquiere.

Planeación a mediano plazo

Es el proceso por medio del cual, se detalla, se coordina y se integran los planes de las áreas funcionales de un negocio para desplegar o asignar los recursos hacia el logro de los objetivos tomando en cuenta las políticas y estrategias señaladas en el proceso de planeación estratégica.

Los programas y planes estratégicos a mediano plazo cubren el mismo periodo de tiempo, a pesar del periodo de tiempo que se cubren los planes son elaborados con considerable detalle.

En la planeación a mediano plazo en donde con mayor frecuencia se encuentran planes detallados en las principales áreas funcionales como son: Producción, Marketing, Recursos Humanos, Finanzas, Investigación y Desarrollo, usualmente se preparan para cada año hojas pro forma de balance y estados de pérdidas y ganancias. Una de las principales características de la planeación a mediano plazo, es la minuciosa coordinación establecida a través de las principales áreas funcionales de la empresa a nivel de planeación estratégica, los esfuerzos están encaminados a asegurar una coordinación general entre las partes fundamentales de la empresa.

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa expresado en términos económicos (monetarios), junto con la comprobación subsiguiente de las realizaciones de dicho plan.

Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos de la empresa para un periodo específico.

CARACTERÍSTICAS

- Es un esquema ordenado sistemáticamente; se elabora un documento formal.
- Plan expresado en términos cuantitativos.
- Es diseñado para un periodo determinado.

Clasificación de los presupuestos.

A. Nivel jerárquico:

- Estratégicos o Corporativos: Cuando se establece en el más alto nivel jerárquico de la empresa y determina la asignación de recursos de toda la organización.
- Tácticos o Departamentales; Aquellos que son formulados para cada una de la áreas de actividad de la empresa.
- Operativos: Se calculan a las áreas funcionales.

B. Forma en que se calculan:

- Fijos o rígidos; Cuando se estiman las diferentes operaciones con bases en metas definidas de operación.
- Flexibles; En estos se hacen cálculos a distintos niveles de operación, lo que permite conocer los resultados en diversas situaciones sin necesidad de hacer cálculos sobre la marcha.
- Por programas; Se calcula con base en programas de cada una de las áreas de la empresa, para que la distribución de los recursos se dirija a las actividades que reditúen mayores beneficios.

SISTEMAS PRESUPUESTAL INTEGRAL O MAESTRO:

- Presupuesto de operación.
- Presupuesto de capital.
- Presupuesto financiero.

IMPORTANCIA DE LOS PRESUPUESTOS.

Convierte los aspectos de la ejecución de los planes, en unidades de medida comparables.

Sirve como estándar o patrón de ejecución en obras monetarias.

Coordina las actividades de los departamentos y secciones, en forma conjunta.

Es un medio de control que permite evaluar los resultados.

Estipular centros de responsabilidad, quienes son responsables de su uso y aplicación.

Reduce al mínimo los costos evitando compras innecesarias, despilfarros en materiales, tiempo.

CONSIDERACIONES PARA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS:

- Mantener en revisión constante las cifras fijadas.
- Ya que el presupuesto se basa en estimaciones, se pueden ocultar defectos.
- Debe manifestar el límite y alcance de las cifras establecidas.
- Proporcionar libertad de acción a la gerencia, por lo tanto, no deben ser muy rígidos.

Un sistema de presupuestos comienza con la elaboración de un presupuesto anual para ingresos y gastos, después se preparan los presupuestos detallados tanto para los ingresos como para los gastos y el resultado de todo ello se refleja en los estados financieros

Algunos de los presupuestos pueden abarcar todo un año, tres meses, un mes o algunas semanas los presupuestos obligan a los directores a fijar su atención en la formulación de los objetivos estratégicos y en la forma en que deberán ser logrados, es decir, se les presiona para que expresen los fines que persiguen en términos cuantitativos y los presupuestos ayudan a determinar los medios que permitirán alcanzar los objetivos.

Los presupuestos no pueden ser rígidos ya que son afectados por los cambios del medio, entonces para agregarles flexibilidad es necesario considerar lo siguiente:

1. Una empresa puede usar presupuestos suplementarios y esto se usa básicamente en presupuestos que tienen límites en gastos.
2. Diseñar presupuestos alternos. Así una empresa puede elaborarlo tomando en cuenta los cambios probables que crea convenientes de acuerdo al entorno económico externo, pero si hay una posibilidad de que las ventas disminuyan los presupuestos, pueden ser rediseñados para un 5%, 10%, 15% de variación a lo proyectado, en escenarios pesimista, realista u optimista.
3. La dirección acepta la flexibilidad; la empresa preparan presupuestos para cada una de sus dimensiones o periodos determinados, permitiendo cierta flexibilidad de acuerdo a la contingencia.

El diseño estratégico, de una organización esta relacionado con la visión de la empresa, lo cual genera que los objetivos estratégicos para posicionar a la empresa como un ente competitivo, estén presupuestados

de manera eficiente, optimizando los recursos que se requerirán en cada una de las estrategias diseñadas.

6.2.5.8. Implementación

La implementación de un plan estratégico abarca cada una de las áreas diseñadas que den vida al negocio, es decir, que al implementar las estrategias o campos de acción con los que la empresa familiar piensa alcanzar sus objetivos, y posicionar a la empresa en el contexto generado por la visión previamente definida, es necesario que cada una de las partes que integran el plan se encuentren interrelacionadas, y trabajen en conjunto, a fin de generar la sinergia necesaria para la transformación, es por ello que la implementación del diseño estratégico, pondrá en marcha las estrategias diseñadas.

La implementación de una estrategia no es un modelo matemático integrado por formulas que se cumple maravillosamente. Por el contrario, para implementar un plan estratégico, se necesita el apoyo de los gerentes trabajando en equipo con todo su personal, si ellos no se involucran la estrategia difícilmente será cumplida. Ambas corrientes la teórica y la práctica se tienen que conjuntar para que la implementación sea un éxito, y se obtengan los resultados esperados.

En un momento dado, el gerente debe dejar el análisis y pasar a la acción.
(Chiavenato Idalberto 1995. Introducción a la teoría general de la administración. Mc.Graw Hill)

El tipo de incertidumbre en la toma de decisiones es muy diferente de la incertidumbre que se tiene en el análisis causal.

El marco temporal es el presente, pero se enfrenta a la tarea de elegir un curso de acción que se seguirá en el futuro, el dilema consiste en comparar las opciones y sus respectivos efectos, sin contar con ningún dato seguro.

Nunca se sabrá con certeza que hubiera sucedido si se hubiese escogido otra alternativa. La gerencia también debe saber que la toma de decisiones significa analizar cuidadosamente los datos pertinentes, antes de determinar la mejor de las opciones.

La toma de decisiones implica un estado de incertidumbre creado por la necesidad de formar un curso de acción que logre ciertos resultados predeterminados. Esta incertidumbre puede presentar varias formas.

- 1) Decisión estándar, donde existe un espectro fijo y limitado de opciones.
- 2) Decisión binaria, donde las alternativas son "sí" o "no".
- 3) Opciones múltiples, donde se tiene un número excesivo de opciones aparentemente buenas.
- 4) Decisión innovadora, donde se requiere acción, pero de pronto no se vislumbra ninguna opción apropiada o aceptable

Implementar un plan no es un aspecto meramente conceptual, menciona **Bateman, Snell (2001)** donde se enuncien solo las metas y los resultados esperados, es necesario, delimitar los campos de acción a limitaciones de la organización como pueden ser, tiempo, recursos, políticas, o aspectos

socio económicos, cuantificándolos y presupuestándolos en un espacio de tiempo predeterminado que definiremos como meta, y una vez que hemos cuantificado las metas y las proyectamos de una manera eficiente, de cara a la inversión y aplicación de recursos utilizados para determinar su productividad, se crean indicadores que permitan a la alta gerencia evaluar los resultados de una manera confiable, los cuales determinarán el nivel de eficiencia del plan estratégico evaluando las estrategias, metas y objetivos, en base a las desviaciones estándar, para esto se recomienda un proceso de implementación del plan, el cual engloba el horizonte de planeación, o en unidad de tiempo, los objetivos de la organización, y las variables necesarias para alcanzarlos, como son, metas, estrategias y recursos.

6.2.5.9. Sucesión

La planificación de la sucesión debe estar sustentada en la idea de trascender a las próximas generaciones más allá de la relación de propiedad, o como lo expresa **Lansberg (1999)** *que la sucesión es la transferencia de liderazgo a la próxima generación*, por lo tanto debe trabajarse como un proceso y no como un evento. Para Lansberg, el fallar al enfrentar la sucesión significa una conspiración a la sucesión.

La sucesión generacional se ha revelado como uno de los problemas críticos de la empresa familiar, como lo demuestra el dato de que la mayoría de este tipo de empresas no llegan a la tercera generación. Unido a este problema está el de la permanencia del control de la empresa en el núcleo familiar. Por lo tanto, la preparación de la sucesión es un aspecto fundamental en las empresas familiares y la mentalización acerca de la importancia de esta cuestión, es un factor clave para su continuidad.

Este proceso puede originar tensiones, entre las que podemos citar las siguientes:

- Resistencia del fundador a aceptar su retiro y a que la sucesión se realice.
- Tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle por la designación del sucesor.
- Tensiones entre los propios candidatos a la sucesión.
- Tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa.
- Discrepancias entre socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo en la empresa.

Un aspecto determinante de la problemática de la sucesión nace de las regulaciones del régimen matrimonial de los accionistas familiares. El potencial de conflicto que entraña un régimen de ganancias en casos de separación de los cónyuges, implica dificultades que muchas veces afectan a la continuidad de la empresa. Por ello es aconsejable, especialmente a partir de la segunda generación de propietarios, que el régimen matrimonial de los accionistas recoja la separación de bienes y que las estipulaciones económicas de carácter testamentario puedan promover la continuidad del control familiar de la empresa a través de los descendientes directos.

Al margen de los aspectos formales de la sucesión, es preciso prestar atención a un factor que es decisivo en el proceso de incorporación de los sucesores legales a la gestión de la empresa, puesto que la formación de los sucesores desborda los aspectos técnicos, propios de un desempeño profesional, para comprender múltiples facetas que conforman la capacidad de liderazgo. La visión de ese liderazgo por los socios, y por los trabajadores ajenos a la propiedad, es un factor de éxito cuya planificación debe ser abordada poniendo el mayor interés en la adecuada formación de todos los sucesores potenciales. En caso de duda sobre la capacidad de los candidatos a la sucesión, debería considerarse la alternativa de planificar la gestión profesional al margen de la familia. ***Guía para la pequeña y mediana empresa familiar Sucesión generacional en la empresa familiar (Mayo 2006)***

INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR

La mayoría de los fundadores de empresas familiares ofrecen una importante resistencia a dejar su cargo de jefe ejecutivo principal y, también, el de presidente del consejo de administración.

La estadística que se muestra en la tabla de retiro es claramente indicativa a este respecto. Como puede observarse, cerca de la mitad de los fundadores afirman con rotundidad que no piensan retirarse nunca y suponiendo, además, que la contestación no lo sé fuera una forma menos brusca de decir nunca, al sumar los porcentajes de ambas contestaciones, el número de los que no piensan retirarse se acercaría a las dos terceras partes de la muestra.

Estadística de edad promedio de retiro en empresas (Dyer)

Antes de los 55	14,1%
Entre los 55 y 65	13,7%
Después de los 65	10,6%
Nunca	48,9%
No lo sé	12,7%

(Dyer, 1986).

Pero no son sólo estadísticas como la de la tabla de retiro, las que aportan evidencia sobre la resistencia de los fundadores a retirarse, pues hay bastantes más datos que lo confirman como, por ejemplo, que en una muestra de 760 empresas familiares belgas se encontrara que el 68% de ellas no habían pensado nunca en la sucesión.

Razones para retrasar la sucesión, al igual que para tantas otras cosas de la vida.

Algunas de ellas son razones objetivas, en el sentido de que se puede garantizar que responden a la realidad de los hechos, y otras meras excusas que esconden un no querer profundizar o explicitar las verdaderas causas de la decisión tomada.

A la hora de analizar estas razones se tiene que considerar que el fundador de una empresa familiar, como ser humano que es, también está movido por tres de las motivaciones que influyen en el comportamiento de todas las personas, cualquiera que sea su edad:

La motivación del Poder, la del Dinero y la del Amor. Motivación, esta última, que bien puede sustituirse en el caso de la empresa familiar por la del Trabajo.

Como resulta evidente, un fundador puede dar cumplimiento a estas motivaciones cuando, a pesar de su avanzada edad, continúa gobernando la empresa familiar y trabajando en ella aunque sea con dedicación parcial, de aquí que en ellas se apoyen tres claras razones para retrasar la sucesión:

- El temor a perder el *status* social que ha alcanzado por su posición de jefe ejecutivo principal de la empresa (motivación del poder).
- El temor a quedarse sin patrimonio para vivir, por una eventual gestión menos adecuada de sus sucesores (motivación del dinero).
- El temor a no tener nada que hacer, después de retirarse, posiblemente por no saber hacer más cosas que trabajar en su empresa familiar (motivación del trabajo-amor).

Las personas emprendedoras se distinguen por su capacidad de iniciativa, es decir, por su saber empezar nuevas actividades y por su eficacia en terminirlas consiguiendo resultados positivos, y el fundador de una empresa familiar exitosa es

un emprendedor que ha mantenido activas estas capacidades durante años. Por ello, no es de extrañar que piense que todavía está en condiciones de volver a iniciar otra vez y, también, que hay cosas todavía no bien terminadas siendo él quien debe terminarlas y que, por ello, decida retrasar su sucesión argumentando razones como las siguientes:

La conveniencia de hacer esperar la sucesión hasta que él haya construido un patrimonio suficientemente grande que, al poder ser dividido entre los sucesores, permita una solución más viable a los problemas (motivación de terminar).

Pensar que los hijos, a pesar de su edad, necesitan todavía más preparación para dirigir la empresa familiar.

Afirmar que, si bien los hijos ya están preparados para dirigir, todavía le necesitan a él como su entrenador (motivación de terminar e iniciar una nueva etapa).

– Pensar que es precisamente ahora, a la edad de retirarse, cuando él está en auténtica forma para llevar a cabo las acciones más importantes de cara al futuro desarrollo de su empresa (motivación de iniciar).

El fundador de una empresa familiar que ha tenido un desarrollo exitoso, cuando alcanza la edad de la jubilación acostumbra a ser, y él lo sabe, una persona muy rica en experiencias empresariales. Experiencias sobre cómo resolver dificultades económicas, experiencias de cómo diseñar e implantar cambios estratégicos, experiencias en las relaciones con los empleados, clientes y proveedores. Pero, este fundador en donde no tiene experiencia es en su proceso sucesorio y, bastante probablemente, ni lo sepa ni lo admita.

Esta falta de experiencia, por otra parte, se agudiza en el caso de fundadores con varios hijos que podrían ocupar su propio puesto al frente de la empresa familiar, hijos a los que ha estado intentando tratar de igual manera durante años. Y al llegar

el período de la sucesión se enfrenta con la necesidad de elegir a uno de ellos para que haga cabeza en la organización.

Ambas circunstancias, la falta de experiencia y tener que tomar una decisión de elección entre hijos, también son la causa de razones para retrasar la sucesión como las siguientes:

- No saber cómo terminar el proceso de sucesión sin crear problemas entre los hijos.
- Ninguno de los hijos quiere continuar en la empresa familiar y el fundador no sabe o todavía no ha decidido qué hacer con ella.

Finalmente, el retraso en la sucesión puede tener su origen en anteriores experiencias negativas que, como reacción, suscitan una mayor resistencia al cambio, o en accidentes difíciles de prever y que tienden a paralizar los procesos iniciados. De este tipo son las dos siguientes razones que, gracias a Dios, no se presentan con demasiada frecuencia:

Haber tenido un fracaso, sin culpa propia, en un proceso de sucesión iniciado anteriormente.

El fallecimiento del sucesor seleccionado y preparado. Si bien muchas de las razones previamente comentadas pueden tener en algunas ocasiones un fundamento objetivo que se corresponde con la auténtica realidad, conviene no perder de vista la alta probabilidad que hay de que la causa última de las mismas se encuentre en la natural resistencia que la mayoría de las personas tienen al considerar el hecho de su muerte. En este sentido, es bien conocida la contestación de un fundador de empresa familiar a la pregunta de cuándo iba a dejar de hacer negocios.

Cuando me muera. Si es que alguna vez me muero, fue su respuesta. Un predecesor normal, que no está convencido de su inmortalidad, sabe que la sucesión se producirá necesariamente, y es posible que además sea consciente de que el

proceso de sucesión ya debería haberse culminado o, por lo menos, iniciado. Pero reconocer la necesidad de terminarlo y ponerle fin equivale en la mente de muchos de ellos a reconocer que su muerte está más próxima y esto, que la mayoría de las personas admiten con facilidad en términos generales, es bastante difícil de aceptar en términos prácticos y de que llegue a manifestarse con hechos reales.

Ningún predecesor normal niega que él morirá, pero muchos de ellos afirman que continúan estando en perfectas condiciones para dirigir la organización, a pesar de su avanzada edad y de la evidencia de lo contrario, negando con ello la pérdida de capacidades directivas a las que conduce el propio envejecimiento.

Una empresa con vocación de continuidad y desarrollo, precisa de una organización joven, formada por un grupo de directivos que como conjunto conforman una pirámide de edades equilibrada y con edad promedio baja.

Por eso no es de extrañar que muchas empresas no familiares establezcan programas de jubilación para sus directivos a edades tan tempranas que causan asombro a los miembros de la familia que trabajan como directivos en su empresa familiar. Pero, si bien es cierto que al aplicar los programas de jubilación se pueden «perder» personas valiosas y con posibilidades de dar todavía mucho juego, también es cierto que al hacerlo se garantiza una renovación y rejuvenecimiento del equipo directivo que resulta imprescindible para asegurar el medio y largo plazo de la empresa.

No hay duda de que sería mejor lograr sin traumas el adecuado equilibrio entre experiencia y juventud, pero este ideal es especialmente difícil de conseguir cuando las decisiones sólo las han de tomar las personas con experiencia de la organización, y estas decisiones son sobre su propia jubilación.

El predecesor en una empresa familiar como tal ser humano que es y, frecuentemente, como persona que posee elevadas capacidades para la acción,

sabe, o intuye, que dejar de trabajar puede dar lugar a una importante erosión de su personalidad y, por ello, es natural que se resista enérgicamente a retirarse, cuando este hecho lo que significa es el paso a una situación en la que no tiene nada real que hacer. Pero, si bien es cierto que el trabajo debe acompañar la vida del hombre y de la mujer hasta su final, en la medida en que por sus condiciones puedan desempeñarlo, para que no se degraden como seres humanos, lo que ya no resulta tan cierto es que este trabajo necesariamente haya de ser realizado en la empresa familiar, por otra parte es probablemente erróneo que este trabajo deba de ser un trabajo de dirección, y seguro que es falso que el trabajo precisamente haya de consistir en ostentar el poder en la dirección general de la empresa familiar hasta el final de la vida.

Comprender y aceptar la afirmación recién hecha de que el fundador debe seguir trabajando y no tiene porqué seguir mandando, no es fácil ni para él ni para las personas que con él están interesadas en la empresa familiar.

En primer lugar, porque de acuerdo con la legislación el poder está unido a la propiedad, y mientras el fundador no decida lo contrario la propiedad seguirá siendo suya aunque envejezca y, por tanto, conservará el derecho legal a ostentar el poder.

En segundo lugar, porque tener poder, conservarlo, incrementarlo y ejercitarlo, aunque sólo sea de vez en cuando, es una de las mayores tentaciones que los seres humanos sufren especialmente cuando avanzan en edad, y esta tentación resulta todavía más atractiva y difícil de resistir a aquellas personas que, como los fundadores, durante años han vivido mandando, y no de cualquier manera, sino eficazmente, es decir, con éxito.

El fundador de la empresa familiar es una figura de autoridad a los ojos de todos los interesados en la empresa, y no hay duda de que esta autoridad que los demás le otorgan se incrementa cuando además de haber fundado y sacado la empresa adelante, ha traspasado ordenadamente el testigo de la dirección a su sucesor.

Esta misma autoridad, unida al hecho de que en la segunda generación son más complejas las relaciones entre la familia y la empresa, conduce a animar a los fundadores a llevar a cabo otro rol. El papel de liderar la elaboración del **protocolo familiar**, suponiendo que no haya sido establecido cuando él todavía estaba activo, y si este protocolo lleva años en funcionamiento el papel de completarlo con reglamentos sobre los distintos tipos de relaciones familia-empresa, de perfeccionar los ya aprobados, de conseguir que sea conocido, comprendido, voluntariamente querido y vivido por todos los miembros de una familia que ahora ya va avanzando en su camino hacia la tercera generación.

Para cumplir con el primer rol comentado, el rol de árbitro que está acompañado de otros árbitros, una buena posición es la de miembro del consejo de administración de la empresa familiar. Actuando como consejero que está decidido a no influir hasta sesgar la opinión de los demás consejeros, consejero que sabe que su voto es uno entre todos y así actúa, consejero que también está dispuesto a dejar este cargo, desde donde se ostenta el poder en la empresa, cuando las razones de edad, salud, conveniencia de dejar paso a otros miembros de la familia, etc. lo hagan conveniente. En este sentido, es ilustrativa la decisión tomada por algunos predecesores de cambiar sus acciones ordinarias por acciones sin voto, o de establecer otros sistemas que les permiten conservar el usufructo de los rendimientos económicos de su capital pero les hace ceder los derechos políticos de sus acciones.

Por otra parte, para cumplir con el segundo rol comentado, el rol de implantador del protocolo familiar, una buena posición es la de presidente del consejo de familia, pues éste acostumbra a ser en un protocolo familiar el órgano que, sin tener las responsabilidades del consejo de administración, se ocupa de orientar las relaciones entre la familia y la empresa, de ayudar a la resolución de conflictos y de incrementar la unidad de todos. Ayudar a los miembros de la familia, puede muy bien ser para los fundadores de empresa familiar un gran campo de actuación después de producirse

la sucesión. Ayudar a que todos, incluso los más alejados en razón de sus estudios y dedicaciones profesionales, entiendan lo suficiente de empresa como para comprender con facilidad qué está ocurriendo y qué puede ocurrir con la suya. Ayuda en los nuevos emprendimientos que algunos miembros de la familia acometen, tanto asesorando como llevando a cabo trabajos para los que estos familiares estén menos preparados, o no dispongan de suficiente tiempo, y que son auténticos servicios de amor, aunque alguna persona poco entendida en el amor por la familia más que un servicio pueda considerarlos como trabajos serviles. El predecesor no puede olvidar que esta ayuda debe estar basada en su auténtica actitud de servicio, no puede ser una obligación que impone y, mucho menos, un derecho que exige, si quiere que su cónyuge, sus hijos y sus nietos le otorguen la confianza que para hacerlo bien precisa.

El fundador de una empresa familiar, después de jubilado y mientras su estado de salud lo permita, puede hacer mucho por la sociedad. Su experiencia, madurez y conocimientos son sin duda útiles en muchas de las múltiples instituciones intermedias que conviven en toda sociedad desarrollada, desde instituciones asistenciales orientadas a resolver carencias que las personas sufren, hasta instituciones en las que lo importante es estar presente, representando a otros, y ayudando a formar opinión. En cualquier caso, de nuevo aparece la necesidad de prepararse con tiempo, pues, si no se dedica con suficiente anticipación a conocer estas instituciones e inicia con anticipación el proceso de colaborar con ellas, difícilmente será llamado a hacerlo cuando él lo necesite o le parezca que es el momento oportuno.

Para que el desarrollo del fundador como ser humano sea cada vez más pleno también tiene que avanzar, al mismo tiempo, hacia el perfeccionamiento en el equilibrio de sus motivaciones. En esta mejora de su equilibrio motivacional, las motivaciones extrínsecas o deseos de conseguir resultados o premios que desde fuera de uno mismo se reciben, como pueden ser el incremento de patrimonio personal y del estatus, deben ser acompañadas por las motivaciones intrínsecas o

deseos de perfeccionar las propias cualidades, como pueden ser la adquisición de nuevos conocimientos y la mejora de actitudes. Pero este equilibrio no se alcanzará si, al mismo tiempo que las dos motivaciones anteriores, no se desarrollan las motivaciones trascendentes, o deseos eficaces de ayudar a los demás para que los demás mejoren.

El predecesor debe preocuparse de tomar las garantías necesarias para asegurar su situación económica y dependientes económicos, de manera que puedan vivir con dignidad una vez que él ya no trabaje en la empresa familiar y, como con el resto de los puntos de este capítulo, esto significa poner en acción la virtud de la prudencia.

Prudencia para pensar en ello con suficiente anticipación, y encontrar las formas que permitan estructurar el patrimonio de manera que, además de sufrir la menor presión fiscal legalmente posible, esté protegido de riesgos que no se deberían tomar cuando su destino es que personas de edad vivan con dignidad.

Prudencia, para no crearse en los años anteriores unas necesidades que den origen a importantes gastos en la última etapa de la vida, que pueden representar cargas económicas difíciles para la empresa familiar.

El estudio de empresas familiares grandes que han sido exitosas durante los últimos 25 años hace ver cómo, en la mayoría de ellas, es patente la sencillez, el deseo de no hacer ostentaciones, de mantener un perfil bajo y de ser solamente conocidos por el buen hacer empresarial. Al mismo tiempo, estas empresas familiares también se distinguen por su austeridad, eliminando los gastos innecesarios sin caer en la tacañería, viviendo con dignidad, e invirtiendo en formación aquello que se podía haber destinado a vivir con lujo.

Los predecesores no deben dudarlo. La sencillez y la austeridad, que tan convenientes son para la continuidad exitosa de las empresas por ellos fundadas,

forman parte también del camino adecuado para retirarse y continuar haciendo otras tareas en un marco alegre y sereno.

SUCESIÓN DE SEGUNDA A TERCERA GENERACIÓN

En las empresas familiares se presentan diferentes situaciones de sucesión en el transcurso de generación en generación, al ser iniciadas en primera generación por varios hermanos, en su sucesión a segunda generación a lo que realmente se asemejan es a las empresas familiares cuando pasan de segunda a tercera. Algo similar ocurre en el caso cada día más frecuente, por la prolongación que se está produciendo en la duración de la vida activa de las personas, de que la sucesión de primera a segunda generación se haya retrasado un número importante de años, pues es probable que la sucesión a tercera se produzca inmediatamente en el tiempo, o de manera directa por considerar los componentes de la generación intermedia que su paso por la dirección general por un período corto de tiempo va a aportar poco a la continuidad de la empresa familiar.

En sentido opuesto, hay sucesiones de segunda a tercera generación que resultan ser una repetición duplicada y algo ampliada de la muerte del fundador pues, de alguna manera, la nueva sucesión es como su segunda muerte, como puede ocurrir cuando en la segunda generación se ha conservado intacto y sin utilizar su despacho como manifestación de respeto a la memoria de su persona, o cuando no se ha tenido el valor de sustituir determinadas formas de su hacer que se conservan como reliquias, aun a sabiendas de su falta de operatividad para seguir compitiendo en el mercado, y se espera a que sea la tercera generación quien cargue con la responsabilidad de los cambios.

Los cambios que se van a hacer sobre el paso de segunda a tercera generación, tampoco tienen una relación explícita con la solución de dos situaciones que aparecen al final de la segunda generación y que, si bien pueden ser frecuentes en

empresa familiar, han de resolverse por caminos algo diferentes. Las situaciones conocidas con el nombre de empresa familiar pequeña con familia muy grande, y la contraria de empresa familiar grande con familia muy pequeña nos muestran esta realidad.

En la primera de las situaciones, cuando la empresa familiar no ha crecido en tamaño en la primera generación ni tampoco en la segunda, mientras que, por el contrario, el número de miembros de la familia ha experimentado un importante crecimiento, la empresa no podrá dar lugar a una oferta de trabajo adecuada para la mayoría de los miembros de tercera generación ni tampoco, debido a la dilución accionarial, el patrimonio de cada uno de ellos resultará tan interesante como para comprometerse con la empresa familiar más allá de un nivel sentimentalmente simbólico. En estas circunstancias resulta recomendable que, antes de la sucesión de segunda a tercera generación, se llegue a un acuerdo sobre la manera de concentrar la propiedad del capital en muy pocas personas intentando, al hacerlo, no caer en el error de que éstas sean precisamente las que, por estar menos capacitadas, no pueden ganarse la vida fuera de la empresa familiar, pues si es alrededor de ellas como se concentra el capital y, por tanto, el poder de decidir, las probabilidades de continuidad exitosa de la empresa en la tercera generación serán muy pequeñas.

En el extremo opuesto, es decir, en el caso de una empresa familiar que ha logrado un extraordinario crecimiento en primera y segunda generación, y una familia con muy pocos miembros en la tercera, la problemática de la sucesión de la segunda generación no presenta características muy diferentes a las que tienen los procesos de sucesión en grandes empresas no familiares. Si bien es cierto que, para tener éxito en la sucesión, hace falta que el sucesor sea una persona sensata que sepa reconocer, en razón de sus cualidades personales, cuál es su puesto en una organización amplia en número de directivos, profesionalizada en la aplicación de los sistemas de dirección y que se ha demostrado capacitada para lograr el crecimiento de la empresa.

Los seis problemas más frecuentes en el paso a tercera generación

En buena parte de las empresas familiares que han logrado lo que habitualmente es considerado como un aceptable desarrollo del negocio, con familias propietarias cuyo crecimiento en número de personas está en la zona media de lo que hoy se considera habitual, los problemas más frecuentes en la sucesión de segunda a tercera generación acostumbran estar alrededor de los siguientes tópicos:

- Distanciamiento de las Familia.
- Liquidez para los propietarios.
- Rendimientos del capital.
- Diferencias importantes en los intereses de los propietarios.
- Dilución de la propiedad.
- Crisis duraderas en la estructura de responsabilidades

En primer lugar, el hecho de que en ellas ya se haya dado un proceso de sucesión, el de primera a segunda generación, y que haya resultado exitoso desde el punto de vista de su continuidad como empresa familiar, pues significa que el predecesor o predecesores, ahora miembros de la segunda generación han pasado por la primera generación, han vivido una rica experiencia de procesos sucesorios en carne propia, con la oportunidad de identificar los distintos factores de éxito y de aprender a corregir los aspectos negativos. En segundo lugar, la empresa también es ahora más grande, con mayor amplitud de operaciones, con una organización más desarrollada, con un equipo directivo más numeroso y rico en circunstancias de edad y cualidades, es una empresa con mayores posibilidades organizativas y económicas para preparar sucesores.

1. El distanciamiento de la familia

El paso del tiempo conlleva de forma natural que los miembros de las familias se vayan distanciando no sólo en términos de lugar, de posición y de trabajo, sino, también, en términos de intereses y de necesidades. Este distanciamiento, por otra parte, habitualmente termina siendo mayor entre ramas familiares, y menor en el seno de cada una de ellas en las que la relación entre las personas de la familia, en tercera generación, es todavía una relación entre hermanos. Lógicamente, y con relativa facilidad, el distanciamiento recién citado puede dar lugar a que disminuya el conocimiento que los miembros de la familia tienen de su empresa familiar, con las lógicas consecuencias de una menor comprensión y un menor amor por ella y, por tanto, con inferiores deseos de comprometerse personal y activamente a hacer unos sacrificios cuya razón no terminan de entender a fondo. Unido a esta disminución del compromiso de los miembros de la tercera generación con su empresa familiar, también se acostumbra a presentar una disminución en el nivel de unidad que existía en el seno de la familia, y que se ponía de manifiesto a la hora de decidir alternativas en la orientación estratégica y, por tanto, de aplicación de los recursos, o a la hora de implantar cambios importantes en la organización y, por tanto, en la asignación de poder a determinadas personas, bien como componentes del consejo de administración o como miembros del equipo de alta dirección. Al mismo tiempo que aparece en algunos miembros de la familia una disminución de su nivel de compromiso, también se puede dar una pérdida de unidad, por la incidencia de las fuerzas disgregadoras que se originan cuando cada una de las ramas familiares va creando, aunque sea poco a poco, su propia cultura, con su particular visión sobre el futuro de la empresa familiar y su particular modo de entender la forma en que ésta ha de ser conducida.

2. La liquidez para los propietarios

La experiencia hace ver cómo en la mayoría de las empresas familiares, tarde o temprano, se produce la situación de que algún propietario desea hacer líquida parte de su participación en el capital, o desea separarse de la empresa familiar realizando la totalidad de su propiedad. Y, con frecuencia, este tarde o temprano se presenta alrededor del cambio de segunda a tercera generación. Esta situación de peticiones de micro liquidez, es decir, de accionistas que tienen necesidades de cantidades no muy importantes de dinero, en relación con el volumen de su patrimonio en la empresa familiar, o la de peticiones de macro liquidez, es decir, de accionistas que quieren vender el total de su participación, aunque quienes gobiernan y dirigen la empresa familiar a veces no alcancen a comprender el porqué se presentan, pueden incluso darse con independencia de los buenos resultados económicos o de una acertada política de dividendos de la empresa familiar.

En efecto, los intereses y las necesidades de las personas, al igual que sus compromisos, cambian con el tiempo y con independencia de las consideraciones de sus parientes próximos. En este sentido, la continuidad como propietario –que fue considerada por la primera generación como una oportunidad única para el desarrollo del propio patrimonio, y por la segunda generación como una obligación hacia la memoria de sus mayores y de un compromiso con las oportunidades a ofrecer a los sucesores–, puede ser considerada por parte de algunos miembros de la tercera generación como equivalente a estar encerrado en una jaula de oro, o a la de ser rico-pobre, ricos por la importancia del patrimonio y pobres por la dificultad de destinarlo a lo que ellos consideran oportuno.

3. Rendimientos del capital

Es conocido que en directa relación con los problemas de liquidez, recién citados, están los problemas sobre los dividendos. Problemas que, conforme avanza el paso del tiempo y, especialmente, con el cambio de una generación a la siguiente, pueden complicarse progresivamente en la empresa familiar.

A veces, en primera generación, el fundador y su cónyuge confunden dividendos y remuneraciones, pero este error –porque siempre es un error caer en la trampa de no distinguir las rentas del trabajo de las rentas del capital– es cometido por el único propietario de la empresa, por lo cual no tiene otras repercusiones inmediatas sobre terceras personas.

En la segunda generación, como consecuencia de persistir en el error recién citado, o por razones de seguir una tradición, o de lograr una seguridad, a veces también se cae en la equivocación de no establecer una política de remuneración del capital vía dividendos aunque se obtengan beneficios suficientes para hacerlo año tras año o, en sentido contrario, se cae en el error de perpetuar repartos de dividendos, aunque la empresa no genere beneficios suficientes para ello, con el argumento de que hay accionistas que los necesitan para vivir o que los exigen para no crear otros tipos de problemas. Sin embargo, a diferencia de lo que ocurría en primera generación, en la segunda el error no es cometido por un único propietario, sino por varios y, además, de una manera prolongada en el tiempo hasta llegar a que algunos propietarios consideren como un derecho propio e inalienable algo que está sujeto a los importantes riesgos económicos propios del quehacer empresarial.

Estos errores acerca de cómo se genera riqueza económica en una empresa y de cómo puede ser repartida sin hacer peligrar el futuro, pueden conducir a que en la tercera generación se produzca una progresiva descapitalización de la empresa familiar que la deje sin suficientes recursos para acometer los cambios necesarios, o en sentido contrario, a la acumulación de un exceso de recursos propios conseguida gracias a la reinversión de todos los fondos autogenerados que, unida a la falta de iniciativa emprendedora, hace que la empresa familiar se acomode perdiendo agilidad y capacidad para competir.

4. Diferencias en los intereses de los propietarios

La empresa, es mucho más que los intereses de sus propietarios. Pero esto no quiere decir que los propietarios no tengan derechos económicos y políticos sobre la empresa, ni tampoco que al ejercitarlos no puedan o deban influir en el desarrollo y evolución de la empresa como tal comunidad de personas.

En las primeras etapas de la empresa familiar, los intereses del fundador, al ser los de una sola persona, no acostumbran a resultar contradictorios unos con otros. Sin embargo, las contradicciones pueden empezar a presentarse cuando una segunda generación más numerosa se incorpora, y es casi seguro que estas contradicciones resultarán importantes al llegar el cambio de segunda a tercera generación, no sólo por el mayor número de miembros de la familia sino también por las mayores diferencias de edades entre unas personas y otras. Muchas veces, la consideración de posturas distintas, el análisis de las razones de las diferencias y el esfuerzo por encontrar soluciones que las superen, conduce a mejorar la actuación de la empresa. Pero, también con frecuencia, en las empresas familiares que están pasando de segunda a tercera generación, resultan ser las posturas mantenidas por personas de mucha edad, propietarios de participaciones importantes o figuras de autoridad influyentes en la familia, que se resisten enérgicamente a los cambios que los jóvenes proponen o, por el contrario, son el resultado de las posiciones rupturistas de unos jóvenes, llenos de energía y con prisa por hacer las cosas, que no quieren entender los puntos de vista de los mayores o esperar el tiempo que se precisa para convencerlos. Estas posturas, al radicalizarse, impiden llevar a cabo los cambios convenientes para el futuro de la empresa familiar en la composición de su consejo de administración, retrasan o hacen menos transparentes las intenciones de los mayores en cuanto a la forma de transmitir el patrimonio, y terminan por trasladar a la empresa una problemática de confrontaciones que no le corresponde pues debería ser resuelta en otro tipo de foro.

5. Dilución de la propiedad

La realidad de la dilución de una propiedad que se ha mantenido concentrada durante dos generaciones, se acostumbra a presentar con toda su crudeza en la sucesión de segunda a tercera generación, cuando se llega a la situación en la que ningún propietario ostenta una mayoría suficiente para decidir y, por lo tanto, son necesarias las coaliciones para gobernar con la comodidad que proporciona una mayoría. Es en estas circunstancias cuando se empieza a pensar en establecer sindicaciones de voto más o menos permanentes en cuanto a su duración en el tiempo, y más o menos fuertes en cuanto a las penalizaciones que se imponen a los accionistas que las rompen. Es también en estas circunstancias cuando algunas ramas familiares, para impedir la dilución de su parte del capital, consolidan la totalidad de la propiedad en poder de los miembros de la rama en una empresa intermedia que actúa como único accionista que les representa a todos en la empresa familiar. En la medida que estas indicaciones en las sociedades intermedias sirven para facilitar el gobierno de la empresa familiar, por impedir que cuestiones que tienen mucho que ver con la familia y poco con la empresa se trasladen directamente a los órganos de gobierno de ésta, ambas alternativas pueden ser una importante ayuda para la continuidad de la empresa familiar. Sin embargo, cuando estos modos de actuar sirven para hacer más duraderas las posturas contrarias a la necesaria evolución y adecuación de la empresa al mercado, causan graves problemas a la empresa familiar pues restan posibilidades de que algunos propietarios puedan cambiar de opinión o mantener posturas distintas en unos casos y similares en otros.

6. Crisis duraderas en la estructura de responsabilidades

La estructura de responsabilidades y la estrategia de cualquier tipo de empresa debe darse en un elevado nivel de coherencia. De manera que si la estrategia cambia, y no se puede olvidar que el cambio de estrategia es necesario, pues para tener continuidad exitosa toda empresa debe evolucionar, hay que adecuar la anterior estructura de responsabilidades hasta alcanzar el necesario encaje estrategia-estructura. Cuando este encaje no se produce, se puede afirmar que en la empresa existe una situación de crisis en su estructura de responsabilidades. Crisis porque los directivos no quieren o no saben implantar la estrategia, y no se les han cambiado las responsabilidades a desempeñar. Crisis porque al no sustituir a los directivos menos capacitados para implantar la estrategia, no se dan oportunidades a otras personas que sí están capacitadas. Crisis porque la organización o, al menos, una parte importante de la misma, sigue comportándose como antes, es decir, persiguiendo unos objetivos distintos a los explicitados en la nueva estrategia. Como es natural, la intensidad de este tipo de crisis varía con la importancia de la falta de coherencia entre la estrategia y la estructura de responsabilidades, mientras que su duración depende de la capacidad y velocidad de respuesta que el conjunto de la organización y sus propietarios tienen para resolverla. En las empresas familiares que están en segunda generación con varios miembros de la familia, normalmente hermanos, desempeñando responsabilidades de alta dirección, las crisis de la estructura de responsabilidades recién citadas acostumbran a ser prolongadamente duraderas en el tiempo y, con frecuencia, terminan en problemas difíciles de superar.

LA SUCESIÓN CUANDO LA PROPIEDAD ESTÁ REPARTIDA EN DOS PARTES IGUALES

El poder del accionista

En el marco de los procesos de sucesión, hay una situación que presenta varias características peculiares. La situación de cómo articular la sucesión cuando la propiedad está repartida en dos partes iguales; es conveniente insistir en el importante poder que confiere a un accionista el hecho de poseer el 50% de la propiedad de una empresa. En efecto, de acuerdo con la actual legislación, en la toma de decisiones en una junta general de accionistas o en una asamblea de propietarios, una acción o una participación en la propiedad equivale a un voto o a una parte alícuota de un voto, y tener la mitad de los votos al mismo tiempo que significa no tener la mayoría también significa que no la pueda tener otro propietario.

La junta general de accionistas de una empresa es soberana en el sentido de constituir el máximo órgano de gobierno que confiere mandatos, nombra administradores, otorga poderes para ejecutar y también en el sentido de constituir la última instancia de gobierno en la cadena de toma de decisiones de la empresa. Si bien es cierto que, en algunas ocasiones, para tomar determinadas decisiones como, por ejemplo, las de ampliación de capital, se establece en los estatutos de la empresa la necesidad de su aprobación por una mayoría reforzada de capital, es decir, de un porcentaje superior al 50%, en buena parte de los estatutos queda establecido que las decisiones en su junta general se tomen por mayoría simple de votos. Por ello, cuando el capital es ostentado por dos personas o instituciones, cada una con el 50% de la propiedad, si una de ellas no está de acuerdo con la otra se paraliza la toma de la decisión, sea ésta la de un necesario cambio estratégico, la de establecer un consejo de administración, la de incorporar un director general, o de cualquier otro tipo de que se trate, hasta que uno o los dos propietarios cambien de opinión llegando a un acuerdo.

Por otra parte, en la vida real de los últimos años, cuando para evitar esta paralización, se ha acudido a los tribunales, la práctica habitual ha venido siendo que estos reconozcan que el derecho de la propiedad a votar en contra es de naturaleza prioritaria, a pesar de que las consecuencias de la decisión puedan erosionar la marcha y desarrollo de la empresa.

Esta realidad del poder que confiere el 50% de la propiedad y de sus eventuales consecuencias para la continuidad de la empresa, no debería ser olvidada nunca y ser además tomada muy en cuenta a la hora de constituir una empresa como la familiar, en la que las decisiones no siempre se analizan y se toman basándose en una clara y precisa racionalidad económica, puesto que existe una importante influencia de lo emocional, y la incidencia de múltiples intereses en las relaciones entre familiares y entre éstos y la empresa.

La confianza como origen de la situación 50% - 50%

En primera generación, cuando dos socios fundan una empresa familiar a partes iguales, y cuando posteriormente conservan esta estructura de capital a lo largo de los años, la razón auténtica de su manera de actuar acostumbra a radicar en la total confianza que entre ellos se han tenido y continúan teniendo. En el inicio, ambas personas se conocían bien, sus capacidades resultaban complementarias, se tenían afecto y querían ser en todo iguales, no que uno fuera más que otro y, convencidos de que era lo mejor, dieron forma legal a esta relación estructurando el capital al 50% - 50%. Por otra parte, el paso del tiempo, en lugar de erosionar las razones de su unión, las ha purificado y consolidado, resultando innecesario para ellos cambiar la situación de la propiedad.

Incluso cabe afirmar que si esta estructura de capital, en vez de responder a las razones recién indicadas, hubiera respondido a un *“como no me fío plenamente de mi socio, por eso vamos a medidas”*, difícilmente habría perdurado hasta llegar al momento de transmitirla con idéntica composición, 50% - 50%, a la segunda generación. Ahora bien, no hay ninguna duda de que la propiedad se transmite por

herencia, por otra parte la complementariedad entre los sucesores se puede lograr, en algunos casos, a través del proceso de su formación, no se puede perder de vista que entre los socios fundadores de esta empresa hubo una gran diferencia de edad, diferencia que se siguió dando en la segunda y en la tercera generación que, en ambas ramas, sólo estuvo formada por hijos únicos, de manera que alternativamente el miembro de una rama actuaba como entrenador y tutor del miembro de la otra rama y éste, a su vez, con el paso de los años, hacía lo mismo con el sucesor de su entrenador y tutor. Los problemas que culminaron con la separación de los patrimonios entre las dos ramas familiares, aparecieron en la cuarta generación, formada por tres personas en una rama y una persona en la otra que nunca quiso considerarse igual a otros propietarios, cada uno de ellos con un porcentaje del capital bastante inferior al suyo del 50% . Dejando aparte situaciones como la recién comentada, que pueden considerarse especiales por el número de herederos, la intensidad en sus relaciones, el esfuerzo hecho para que unos y otros se tengan mutua lealtad, se puede afirmar que el patrimonio se hereda, pero la confianza en el socio no. En primer lugar, porque no es una actitud motivo de herencia y, en segundo lugar, porque no es común que los dos socios fundadores se esfuercen para que sus herederos tengan intensas relaciones sino que, más bien, buscan la supervivencia y el crecimiento de su inversión.

Otros orígenes de la situación 50% - 50%

La situación de dos propietarios, cada uno con el 50%, también se produce a veces en la segunda generación, cuando el fundador deja la sociedad a partes iguales a dos hijos. Si bien es evidente que entre estos dos hermanos se pueden dar las condiciones de confianza y complementariedad anteriormente comentadas, también lo es que con mucha frecuencia las características de los dos hermanos en cuanto a actitudes y conocimientos, y a sus intereses en relación con la empresa familiar, pueden ser muy distintas, no radicando tanto el problema en que uno confíe en el otro, como en tener diversas intenciones acerca del futuro de su patrimonio.

Asimismo, este hecho de dejar la propiedad a partes iguales puede también estar basado en posiciones equivocadas del predecesor que, precisamente por estar equivocadas, no fomentarán la confianza. Una de ellas, claramente errónea y muy dañina, por lo menos en el largo plazo, es la de querer que los hijos necesariamente continúen unidos en el futuro, y forzarles a hacerlo a través de articulados en los estatutos que obligan a decidir estando obligatoriamente de acuerdo. La unidad de dos personas, que tiene su fundamento claro en que ambas confíen la una en la otra y lo hagan libremente, no puede establecerse por un mandato como el recién indicado que pretende atar durante muchos años y, por ser esta última una unidad sin cimiento claro, tarde o temprano se transformará en desunión con graves consecuencias para el gobierno y la continuidad de la empresa.

Otra posición equivocada del predecesor, aunque esta vez originada por una intención más positiva que en el caso anterior, pero que puede conducir a parecidas consecuencias para la empresa familiar, es confundir la equidad con la igualdad. Así ocurre cuando el fundador, deseando ser equitativo en la transmisión de su patrimonio a sus dos hijos, transmite un 50% a cada uno de ellos, aun conociendo que uno no es suficientemente capaz para ostentar el poder que su propiedad le confiere, o tiene diferencias importantes con su hermano. La empresa, al ser una organización formada por seres humanos que utilizan recursos económicos para cumplir con su finalidad, es mucho más que la parte de estos recursos que se conoce con el nombre de capital o recursos propios. Transmitir este capital de la forma recién citada, respeta que ambas partes sean iguales en número de acciones, pero no es equitativa, pues con ello se hace daño a la empresa, daño que repercutirá más tarde en cada una de las dos partes y como, con seguridad, lo hará de forma diferente a cada una de ellas por sus distintas condiciones y características personales, se terminará perdiendo no sólo la equidad sino también la igualdad.

La situación 50% - 50% puede incluso llegar a permanecer sin variaciones a través de varias generaciones de la familia cuando se constituyen dos sociedades intermedias tenedoras de acciones distintas, una por rama familiar, ambas

propietarias por mitades de la empresa familiar inicial. En cada una de las nuevas sociedades se puede hacer transmisión de propiedad a mayor número de socios familiares en segunda, tercera y sucesivas generaciones, pero en la empresa familiar inicial, seguirá habiendo sólo dos propietarios con parecidos problemas a los anteriormente comentados en este apartado.

Evitar la paralización de la empresa familiar

Como se ha indicado repetidamente, una propiedad compartida a partes iguales, aunque haya dado buenos resultados durante un largo período de tiempo, puede ser en el futuro la causa de la paralización en la toma de decisiones y, en la vida, todo lo que se paraliza durante un tiempo termina muriendo o, como mínimo, cuando se vuelve a poner en marcha lo hace con retraso. Para que el proceso sucesorio en estas situaciones 50% - 50% pueda llegar a tener éxito es necesario, además de seguir indicaciones como las comentadas en capítulos anteriores, tomar algunas iniciativas adicionales.

En la preparación de los sucesores hay que insistir en lo necesario que resulta para ellos desarrollar una capacidad para la comprensión de las personas y de sus intereses. Si la sucesión en la dirección de la empresa se plantea con un solo sucesor y éste es miembro de una rama, ha de conocer y comprender a los miembros de la otra rama, ha de saber de sus necesidades y preferencias, ha de informarles con precisión sobre la situación y los planes de la empresa, debe aceptar positivamente su participación en el gobierno de la empresa, debe descubrir procedimientos para hacer compatibles los intereses de la empresa con los de los accionistas y, si no hay armonización posible, debe esforzarse en encontrar alternativas para que puedan dejar de ser propietarios en forma parcial o total. Es decir, este único sucesor ha de tener permanentemente en cuenta el poder de la propiedad para gobernar la empresa, aunque los propietarios no formen parte del equipo de directivos y, en lugar de olvidarlo o intentar maniatarlo, hacer todo lo

razonablemente posible para conservar –vía confianza– la unidad de los accionistas, sabiendo que antes de una lucha prolongada en el tiempo con los propietarios, es preferible para todos lograr la separación patrimonial de forma más o menos pacífica.

Cuando la sucesión se plantea con dos sucesores, uno en representación de cada 50%, además de puntos como los recién indicados, hay que tener en cuenta que estos sucesores deben aceptar libremente la asignación de responsabilidades que a cada uno se hace, y esforzarse con determinación a comprenderse y a trabajar unidos como lo hicieron durante años y con éxito sus antecesores. En este sentido, no es suficiente lograr un *status-quo* entre ellos para no enfrentarse, gracias a haber separado las zonas de poder e influencia de cada uno o a haberse conformado con actuaciones menos conflictivas en cuanto al enfoque de la estrategia de la empresa familiar o de su organización. En efecto, este *statu quo*, aun suponiendo que no sea un simulacro de unidad o una paz armada que tarde o temprano desembocaría en la desunión, como mínimo, dará origen a importantes retrasos en la preparación del siguiente proceso de sucesión, por la probable actitud de ya que ha costado tanto alcanzarlo evitemos todo aquello que puede romperlo, y la sucesión está entre este todo aquello.

Desde el punto de vista del proceso de preparación de la organización para la sucesión, estas situaciones 50% - 50% hacen más necesario la utilización de un modelo estratégico de sucesión generacional, ya que al añadir profesionalidad en la formulación de la estrategia y en el control de gestión, e incrementar la objetividad de la evaluación de directivos y su remuneración, dan confianza a cada una de las ramas de que las cosas se hacen bien y de que ambas reciben el mismo trato, evitando así ocasiones de disensión que podrían conducir a discusiones más graves y, como consecuencia, a la paralización en la toma de decisiones.

Otro punto de gran importancia, en la preparación de la organización, consiste en conseguir que cuando llegue la sucesión ya exista un órgano de gobierno experimentado en la conducción de la empresa y que esté bien aceptado por las dos ramas, siendo difícil pensar en esta situación 50% - 50% que la aceptación llegue a ocurrir sin la presencia de consejeros externos e independientes. En relación con estos consejeros externos e independientes conviene tener presente que, salvo circunstancias especiales, es preferible que el número de consejeros independientes sea superior a dos. En efecto, cuando hay uno solo, éste corre el riesgo de aparecer como la persona que da la razón unas veces a la primera rama y otras a la segunda. Si son dos, el riesgo consiste en que cada uno aparezca como más próximo a la rama que lo eligió e, incluso, que los miembros de la misma quieran influir más allá de lo prudente en sus decisiones. Cuando son tres, puede conseguirse una base de objetividad suficiente para ayudar a resolver los problemas recién citados y, de manera especial, la paralización en la toma de decisiones, aunque no se puede perder de vista que, si se empeñan los propietarios, ésta puede darse, pasando por encima del consejo de administración, en la junta general de accionistas.

En relación con el proceso de preparación de la familia para la sucesión, cuando la propiedad está al 50% - 50%, el hecho de la existencia del protocolo familiar, si se ha avanzado en su implementación, ambas ramas propietarias habrán adquirido el hábito de reunirse y de discutir constructivamente, conocerán mejor la empresa, y tendrán experiencia en plantear conjuntamente sus problemas e intereses en relación con su empresa familiar. No hay duda de que estos hábitos, unidos a cierta capacidad para alcanzar consensos, son el mejor freno a las disputas enconadas y con pocas alternativas de solución.

Cuando dos propietarios, cada uno con el 50% del capital, están firmemente decididos a no ponerse de acuerdo hay poco que hacer para evitar una lucha paralizante entre ellos, para posibilitar un futuro proceso de sucesión en este tipo de situaciones, hay que considerar otras alternativas más directamente relacionadas con la estructura de la propiedad que con el modo cómo los propietarios ejercitan sus derechos legales. (**Ward, 1991. La sucesión cuando la propiedad está repartida en dos partes iguales**)

La primera de estas alternativas consiste en facilitar la separación patrimonial o, dicho de otra forma, en que cada 50% pueda llegar a llevarse su parte. Alternativa que no resulta sencilla pues, en la mayoría de los casos, las empresas no se pueden dividir, sin perder mucho valor en la operación. Para llegar sin traumas graves a una separación patrimonial hace falta prever con bastante anticipación una estructuración de la empresa en diferentes negocios que puedan desarrollarse con suficiente independencia, especialmente los activos inmovilizados, que no imposibilite su segmentación.

La segunda de las alternativas se fundamenta en la incorporación de un tercer socio. Incorporación que no puede hacerse de cualquier manera , como sería, por ejemplo, poniendo una acción a nombre del jefe ejecutivo principal de la compañía, pues, si así se hace, es muy probable que esta persona no force una toma de decisión que le conducirá a tener problemas con un accionista, ahora ya no dueño del 50% pero con mucha mayor participación que él, inclinándose a favor de otro accionista cuya postura en la decisión hoy le parece correcta, pero de cuyo comportamiento futuro no puede estar seguro.

Ni tampoco haciendo que compre un porcentaje de control, del tipo del 5% o del 10%, pues es probable que este jefe ejecutivo principal, con el paso de los años, caiga en el riesgo de transformarse en el dictador de la dirección estratégica de la empresa.

Muy por el contrario, la elección del socio más que hacerse por el único motivo de evitar la paralización en las decisiones, debería ser hecha por las aportaciones que de cara al futuro de la empresa familiar puede hacer en el terreno de su estrategia y organización. Así es como se logrará, además de evitar un empate en las votaciones, que la empresa familiar avance hacia la tercera generación con una estructuración accionaria más adecuada que, al mismo tiempo, también permite la constitución de empresas patrimoniales tenedoras de acciones por parte de cada una de las dos ramas si, para evitar sucesivas diluciones accionariales, así se desea.

(Deusto Review/La Sucesión Cuando La Propiedad Está Repartida En Dos Partes Iguales, Junio 2004)

Según el Esade, el Instituto de la Empresa Familiar, BBVA y Family Business Knowledge a partir de datos de 1,237 compañías, casi la mitad de las sucesiones en las empresas familiares españolas se planifican sin contar con la generación que heredará el negocio. Así, sólo en un 51% de los casos los futuros herederos conocen las grandes líneas o lo saben todo acerca de la transmisión. El resto, o no sabe nada, o tiene alguna idea, o sabe algo, 'pero muy por encima'.

Otros aspectos de la sucesión en la empresa familiar

La sucesión debe dejar resuelto el control sobre la gestión de la empresa familiar. Dicho control se ejerce, en el caso de las sociedades mercantiles, a través de los órganos de gobierno previstos en la legislación mercantil, cuya composición corresponde decidir a quien ostenta la mayoría en la titularidad de la sociedad. Es, desde esta configuración formal, donde debe ejercerse o prevenirse el control de la sociedad, al margen de los posibles órganos de carácter familiar.

Desde el punto de vista estrictamente societario es, por tanto, la Junta General la que designa y destituye a los administradores. La sucesión, en consecuencia, tendrá que ordenarse necesariamente con la sucesión en la titularidad de la Empresa Familiar. El empresario familiar puede plantearse la sucesión desde tres puntos de vista:

1. Posponiendo este hecho hasta su fallecimiento
2. Transmitiendo la empresa en vida, de forma gradual, con el objeto de ir incorporando a sus sucesores
3. Transmitiendo la empresa en vida de una sola vez

La evolución de la gobernabilidad de la empresa familiar

A medida que una empresa crece, se vuelve cada vez más compleja, lo que crea sus propias demandas de una estructura organizativa más formal. Si bien adaptar las prácticas de gobernabilidad a las necesidades en surgimiento de familias y empresas según van creciendo es una tarea muy compleja y retadora, con el tiempo es también inevitable. El éxito impulsa la necesidad de adaptarse y cambiar. En ciertas etapas, el crecimiento de la empresa o la familia tenderá a convertirse en exponencial. Toda empresa familiar encara finalmente esta realidad.

Debido a que los ciclos vitales de familias y empresas plantean a menudo un reto a la efectividad de las prácticas de gobernabilidad existentes, las empresas familiares

prestan realmente bastante atención a adaptar sus prácticas a lo largo del tiempo. Con cada generación de herederos o cambio en la escala de la empresa, las compañías a menudo se ven con frecuencia encaradas a la necesidad de volver a crear su gobernabilidad empresarial. Los ciclos vitales de la empresa familiar pueden llevar a cambios fundamentales en los desempeños de papeles, funciones y prácticas del sistema de gobernabilidad. Frente a los dilemas del cambio, las familias con frecuencia estudian las prácticas empresariales óptimas vigentes. Sin embargo, en lugar de adoptar simplemente las prácticas óptimas prescriptivas, las familias tienden a adaptar prácticas de su cultura histórica empresarial, y así renovar a lo largo del tiempo la efectividad de su organización de gobernabilidad. **(Ward John L. Director del Centro para las Empresas Familiares Northwestern University, 2005)**

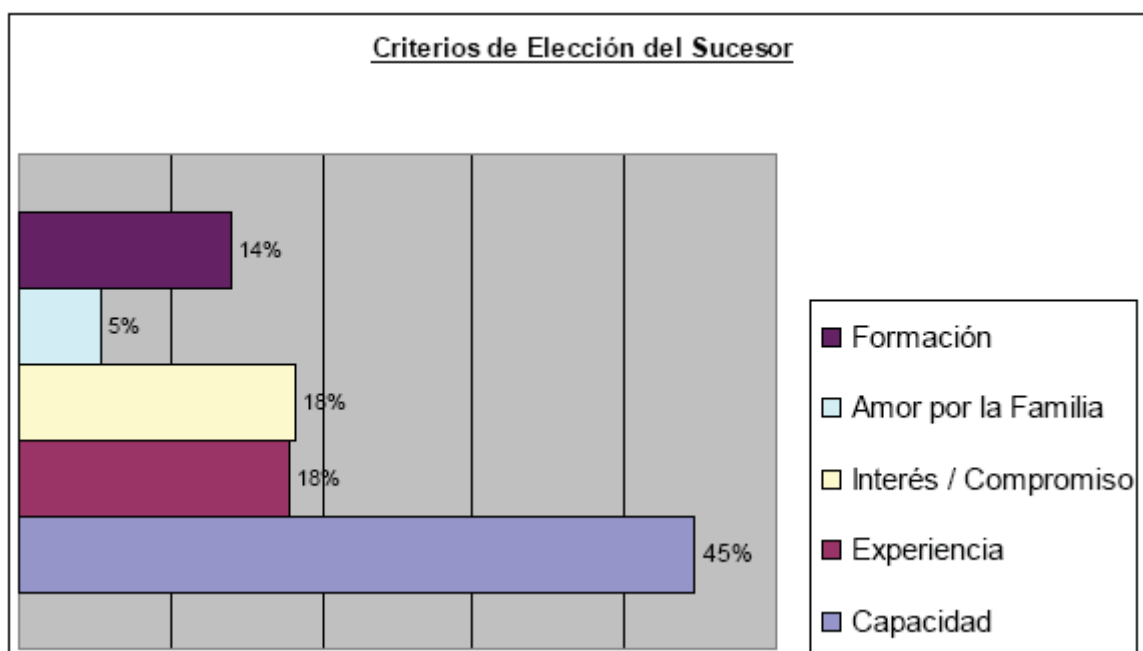
CRITERIOS DE ELECCIÓN DEL SUCESOR

Una vez que el socio fundador o el consejo de familia esta en posición de comenzar el proceso de transición de sucesión deberá tomar en cuenta los siguientes puntos.

- Elegir de acuerdo a su criterio quien podría ser el nuevo(s) heredero, se debe tomar en cuenta que debe estar inmerso en la empresa y tener conocimiento del negocio.
- FORMACIÓN. El próximo sucesor debe ser una persona que tenga una formación de liderazgo.
- AMOR POR LA FAMILIA. Un aspecto básico es el amor por la familia a fin de conciliar los conflictos, y así mismo debe ser una persona respetada por la familia.
- INTERÉS - COMPROMISO. Un aspecto quizás de los más importantes es el interés - compromiso o compromiso de continuidad, de lo contrario, lo más probable es que al heredar el poder, la lleve a la quiebra o simplemente la liquide.

- **EXPERIENCIA.** Es importante que cuente con tiempo de experiencia en los negocios de la empresa, y sepa manejarla, de preferencia que haya crecido laboralmente en ella y conozca todas sus áreas funcionales, y mejor aún si cuenta con experiencia laboral en otras empresas en niveles gerenciales.
- **CAPACIDAD.** Capacidad de resolver conflictos desde el punto de vista de la empresa familiar; amplio criterio de negociación y flexibilidad. *«The Family Business Advisor», noviembre 1997.*

Gráfica 6.8. Criterios de elección del sucesor



Fuente: «The Family Business Advisor», Noviembre 1997.

Las empresas de propiedad familiar les permiten a sus miembros mantener y ejercer el poder y control de la actividad empresarial y, ello hace que la empresa familiar se preste mucho para confundir la capacidad de dirigir con la propiedad del negocio. Por lo general, los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa u ocupan cargos de decisión en el consejo directivo, ejercen el control de la empresa como parte de una actividad que se interioriza en sus estilos de vida y ello agrega aspectos de vital importancia en la continuidad del negocio y de la herencia familiar.

Sin embargo la sucesión no es vista como algo necesario o urgente, puesto que, mientras se busca el éxito y se consolida el negocio, se configura y desarrolla un verdadero espíritu de empresa familiar que incentiva el compromiso de sus miembros por mantenerse activos en la actividad operativa de corto plazo, olvidando la necesidad de planificar la sucesión.

El negocio puede ser visto no sólo como la consolidación de un sueño familiar, sino como el sitio donde la familia asegura su bienestar a través de la colaboración laboral de los miembros de la familia, con específicos niveles de salario en función de las relaciones familiares, que pudiera trasladarse al reparto de dividendos, no en función de la actividad del negocio, sino como consecuencia de los nexos familiares o en otras ocasiones de las necesidades económicas.

Con el objetivo de mantener en el negocio a los miembros familiares, se forma un círculo de protección que prohíbe a quien desea salir del negocio, vender su participación fuera del entorno familiar; ello puede acarrear una subvaloración de las acciones, al dejar en manos de quienes se quedan la cotización y valoración de la participación de quien quiere irse.

Con el transcurrir del tiempo, las empresas familiares pueden llegar a presentar crisis de legitimidad asociadas a la sucesión del negocio. Establecer la sucesión podría generar falta de reconocimiento de la legitimidad de quienes acceden al control del negocio, independientemente de la legalidad que se define en la sucesión; y es que desafortunadamente, la experiencia muestra que en un ambiente donde prevalece la confianza tiende a crearse una disciplina laxa, con la cual la informalidad es vista como sinónimo de confianza que rompe con el debe ser de la formalidad del negocio familiar.

En su aspecto negativo, tal informalidad promueve la falta de objetos claros y, sobre todo dificulta el seguimiento de los mismos, además que se tiende a perder la visión del negocio, pues gran parte de la comunicación interna es extraoficial.

Conflictos en la Sucesión del negocio familiar

Gersick estudió las relaciones que se dan en la sucesión atendiendo a las estructuras de propiedad del negocio. Sin embargo, el negocio familiar no es solamente la definición equitativa o racional de la propiedad entre sus miembros; la empresa familiar sostiene también estructuras emocionales que traspasan las consideraciones de propiedad que no están presentes en otro tipo de empresas, y esas estructuras emocionales son fuentes potenciales de conflictos. Si la herencia se ha construido basada en el paso del control del negocio del padre al hijo, de generación en generación sin que otros miembros de la familia participen en el negocio, sólo tendrá un negocio que en lugar de responder a las características de un negocio familiar, corresponde a un negocio básicamente de estructura capitalista con propiedad única transferida de generación en generación. Si por el contrario, la propiedad del negocio pasa de generación en generación a varias manos familiares y estos sucesores a su vez trabajan en forma conjunta y equitativa en la organización, se podría entonces reconocer que esa es una empresa de propiedad familiar.

Pero la sucesión no debe ser vista, únicamente, como el paso de propiedad a la siguiente generación, sino que debe incluir además, la transferencia del liderazgo generacional dentro de un proceso que debería ser desarrollado con el uso de un plan único. Plan que será exitoso dependiendo del tipo de negocio, familia y cultura específica que se trate; y del tiempo que cada familia necesite para su aplicación, así como también, del grado de participación que cada miembro tenga en el negocio familiar. En tal sentido muchos investigadores han intentado explorar las razones para que los negocios familiares no fracasen, la mayoría de ellos se han centrado en el tema de la sucesión, otros en relación al tema de la herencia.

El tema de los conflictos familiares que se dan en la empresa familiar, no se ha estudiado con frecuencia, quizás por que se considera que son problemas que deben resolverse en la familia y no en la empresa. Sin embargo, los conflictos

familiares relacionadas con el negocio familiar debería resolverse en ambas esferas a fin de “negociar” mejores relaciones familiares en el orden empresarial.

Los conflictos aparecen cuando las reglas, roles o necesidades del sistema familiar se introducen en las reglas, roles o necesidades del sistema del negocio. También pueden ocurrir conflictos cuando los patrones de comunicación de un sistema se tratan de instalar en el otro o cuando se generan enfrentamientos de intereses entre los dos sistemas. En ese sentido la sucesión del negocio es un foco álgido de las relaciones familiares y por lo tanto, el definir la sucesión genera grandes discrepancias y situaciones traumáticas en este tipo de organización, puesto que por lo general las reglas, roles y necesidades de un sistema se solapan con el otro, invadiendo espacios que les son ajenos y que derivan en enfrentamientos de intereses entre los sistemas; de nuevo aquí la tolerancia entre los miembros es necesaria.

Para entender los conflictos familiares existen diversas teorías, modelos y enfoques que intentan explicar desde una perspectiva individual cómo actúan los individuos en el entorno familiar, tales como: la teoría psicodinámica (Freud, Jung), el enfoque sistémico (Ackerman, Haley) y más recientemente el enfoque de conflicto (Leslie y Korman).

Leslie y Korman (1985) analizan desde una perspectiva sociológica al conflicto, no como algo patológico que amenaza a la familia, sino como un proceso natural de la relación humana. Para estos autores, *la paz en la familia (y en el negocio familiar) es el resultado de negociaciones afectivas que están constantemente modificándose*; para ello se basan en las premisas de que los conflictos son procesos normales, y que la familia conforma una jerarquía de autoridad sustentada en los distintos estatus y posiciones que se generan en virtud de la edad y los roles de género, donde el conflicto es resuelto a través de una distribución equitativa del poder y de los recursos entre los miembros de la familia. Un manejo de conflictos bien llevado, en torno a los problemas relacionados con el negocio familiar es un buen indicador del

éxito de la empresa en los aspectos relacionados con la autoridad y el desempeño de funciones en cada uno de los miembros de la familia que intervienen en el negocio.

Para **Carter y McGoldrick (1989)** los conflictos familiares surgen en las etapas de transición y desarrollo de sus miembros, es por ello que los ciclos de vida familiar requieren de adaptaciones permanentes, por ejemplo, cuando se construye un negocio familiar. Desafortunadamente la mayoría de las familias, independientemente de sus estructuras organizacionales, progresan a través de ciertos eventos marcadores que son predecibles (matrimonio, graduación, nacimiento), muchos de esos eventos (divorcio, muerte) generan conflictos que se reflejan en la vida cotidiana y afectan las esferas psicosociales de los individuos.

En particular, la sucesión del negocio familiar no debería considerarse como un evento, aunque buena parte de ella es tratada y manejada de esa manera; puesto que la sucesión debe constituirse en un proceso predecible que marque una fase importante de las relaciones familiares, y ello pudiera verse reforzado si existiera una mayor certidumbre a través de un relevo que sea parte de un proceso que se planifica adecuadamente. Esto implicaría seguridad y, por lo tanto, menos comportamientos y actitudes traumáticas en la empresa. Sin embargo, muchos de los traumas familiares no son consecuencia exclusiva del otorgamiento de responsabilidades futuras o de la definición de la sucesión, sino que con frecuencia se producen conflictos y malestares mucho antes de definir la sucesión del negocio familiar, conflictos que se transfieren del negocio a la familia y viceversa y que ocurren con frecuencia cuando sus miembros difieren en la visión de lo que es el negocio familiar y de cómo se deben tolerar los temores que la muerte genera.

La visión que tienen los miembros de la familia acerca del negocio es determinante para entender porqué una empresa familiar está en permanente riesgo de desaparición. Vista la empresa familiar de esta manera, se genera un entendimiento

mayor acerca de los aspectos críticos que afectan a la familia y coloca a la sucesión del negocio como una fase importante del negocio, pero no la principal.

Chua, Crisman y Sharma (1999), al establecer una definición teórica de la empresa familiar incluyeron dos características críticas que parecieran ser vitales a la hora de establecer la continuidad del negocio familiar. La primera es que el futuro deseado debe ser desarrollado por la familia (todos los miembros); y la segunda es que debe haber un potencial para que ese futuro deseado sea perseguido a lo largo de las futuras generaciones.

Muchos de los conflictos emocionales que se reflejan en sus negocios son debido a que cada uno de los miembros de la familia pueden sentir, definir y visionar a “su empresa familiar” en forma muy diferente; y esas diferencias pudieran suponer la necesidad de desarrollar en cada uno de ellos, un futuro deseado que es muy distinto, de forma tal que la segunda característica crítica de empresa familiar, aquella que está relacionada con la persecución de ese futuro a lo largo de diversas generaciones, pudiera verse amenazada y por lo tanto no alcanzarse. Las diversas expectativas de los miembros de la familia acerca del negocio, cuando no son satisfechas, pudieran convertirse en un poderoso sistema de rechazo que conllevaría al resquebrajamiento o destrucción del negocio que se hace extensivo a la familia; debido a que es muy difícil motivar a alguien a que se comprometa con proyectos con los cuales no cree ni se interesa.

Una definición de empresa familiar, que sea acogida en consenso por la mayoría de los miembros debe ser, sin lugar a dudas, un excelente indicador de la armonía familiar en el negocio. A medida que los intereses particulares de los miembros se alejan de la definición del negocio que sea común a la familia en su conjunto, mayor es el grado de conflictividad en el negocio familiar. La búsqueda por una satisfacción personal que esté por encima de los intereses del colectivo familiar, atenta contra el ideal de tener un futuro deseado que sea perseguido por la familia tanto en el presente como en el futuro.

Una ausencia de contacto y de comunicación, que no propicie el compartir intimidades que pertenecen y competen a los miembros del grupo, tanto de los aspectos familiares como aquellos propios del negocio, originan un bajísimo nivel de entusiasmo para hablar y analizar el tema de la sucesión entre los descendientes, pues no encuentran el escenario propicio que les muestre de manera clara y entusiasta cuál habría de ser su rol frente a la empresa de la familia, lo cual es fundamental en todo proceso sano de socialización.

Lea (1993), al referirse a las características claves de las empresas que sobreviven a la sucesión, piensa que la familia debe mantenerse informada acerca de la marcha de los negocios y brindarse el aliento y el apoyo moral necesario en las vicisitudes de todo emprendimiento que está relacionado con la sucesión. En una palabra, la familia comprende el negocio y lo acepta como un elemento natural en la vida hogareña, solamente si los deseos se comparten en común y si cada uno de los miembros de la familia acepta con entusiasmo hacia donde se dirige la empresa, a la vez que comparte la información que les permita darle sentido a las decisiones que se tomen, a sus roles y al desempeño futuro de cada uno de los miembros en un posible plan sucesorio.

Desde muy temprano, los padres definen quién es el líder, y el futuro sucesor lo interioriza de tal manera, que él llega a sentir que es el líder de la familia. A otros los identifican con características que no rivalicen con las del líder ya designado. Los padres imponen características que sirven para identificar y reflejar a cada uno de los miembros, ello permitirá en un futuro que la sucesión se haga a imagen y semejanza de quien designa. “Cuando la vieja guardia tiene que escoger al sucesor, muchas veces utiliza a su misma persona como patrón para escoger quién debe ser el líder del futuro, el que más se parezca a ellos. Es decir, “buscan entre sus hijos y el que más se parezca a ellos, es el futuro líder de la empresa” (**Lansberg, 1999**). Esto tiene una serie de consecuencias, esto se da, cuando un miembro de la familia desarrolla un liderazgo activo, y otros miembros no lo han desarrollado, usualmente

cuando la persona hereda el liderazgo de la familia, también se hereda el liderazgo del negocio. Sin embargo, esos procedimientos suelen tener su lado negativo; la configuración de la conducta por parte de la familia incluye el reconocimiento de cualidades individuales, pero esto también puede tener el efecto de impedir su evolución, restringiendo la individualidad y la capacidad para explorar alternativas personales que permitan romper con el concepto que la familia tiene de él o ella.

Un tratamiento igual en relación a la sucesión del negocio no es siempre un tratamiento justo. Igual reparto de la propiedad y de la gerencia del negocio entre todos los sucesores es una situación que no es realista y que puede fallar, y eso puede reflejarse en la pérdida de parte de la misma familia. Si la familia no tiene claro cómo ser equitativa a la hora de designar a los sucesores, lo que aflorará en primera instancia será la identificación de los roles primarios que los padres tenían de sus hijos, y por lo tanto aquel o aquellos que más se asemejen a la visión que tiene el padre de quién debe dirigir el negocio, serán los herederos naturales que cumplirán la profecía.

Cualquier esfuerzo que se realice para planificar adecuadamente la sucesión patrimonial y directiva de un negocio familiar valdrá la pena hacerlo.

Son muchas las acciones que pueden realizarse en tal sentido. Los siguientes son algunos consejos para empresarios deseosos de planificar una buena sucesión empresarial: **(Doroteo Santiago. 2002. Empresas familiares exitosas. Ed. Ateneo. Buenos Aires)**

- Conforme a diferentes candidatos de los cuales pueda surgir un sucesor
- Incluya profesionales no familiares que compitan con los familiares
- Conforme un consejo de administración que oriente a sus familiares en la toma de decisiones.
- Estimule a los potenciales sucesores para que adquieran experiencia en otros negocios antes de que ingresen al suyo.

- Fomente el interés de sus familiares por el negocio pero no obligue a ninguno a ingresar en el mismo. Respete su libre elección de vida profesional.
- Facilite a los potenciales sucesores aprender los aspectos básicos del negocio.
- Construya colectivamente las reglas y políticas claves de su empresa y elabore un acuerdo familiar o Protocolo de Familia.
- Imagine un escenario para usted fuera de la empresa a su retiro y comience a construirlo.

Acciones como estas permitirán darle continuidad al negocio y asegurar unas relaciones familiares armoniosas en la siguiente generación. Es más conveniente que un empresario se retire de la dirección de su empresa familiar cuando aún está en la plenitud de sus condiciones porque observará a sus sucesores en plena acción, podrá ayudarlos a descubrir sus fortalezas y debilidades, a servir de arbitro en sus conflictos y podrá brindarles toda su experiencia en momentos críticos

La Planificación provee a los dueños de empresas familiares, y a los demás interesados en su preservación para el futuro, un marco conceptual eficaz para pensar la sucesión en sus empresas y en sus familias. Pero no sólo frente a la sucesión, sino también a los cambios en los mercados, y frente a las variaciones en los planes de negocios, la Planificación tiene un enorme aporte para realizar. El proceso de planificación requiere formular ciertas preguntas a los miembros de la familia y a los directivos claves de la empresa. Esta indagación no solo produce nuevas ideas sino que establece la base de una nueva comprensión de las necesidades de las empresas y de los pro y contra de diversas posibles estrategias.

Si el proceso se ejecuta en forma completa y sistemática, dará como resultado una serie de planes escritos destinados a la empresa y la familia.

BENEFICIOS DE LA SUCESIÓN.

- Establecer los planes adecuados para mantener compañías sanas, en expansión y rentables;
- Proyectar la futura dirección de los negocios,
- Preparar la nueva generación de líderes familiares;
- Asegurar el apoyo de los miembros de la familia que no trabajan en la compañía pero tienen influencia significativa en su destino,
- Guiar a la futura generación hacia políticas no improvisadas,
- En resumen, integrar la planificación familiar con la de los negocios

Muchos autores señalan que un fuerte plan de sucesión es mejor para una transición suave (**Shepherd y Zacharakis, 2000**) y a pesar que muchos factores pudieran estar presentes para alcanzar el éxito o el fracaso en la transición, el sólo reconocimiento a la sucesión señala una aceptación a la propia mortalidad de los individuos, y la posibilidad de la desaparición del negocio del control familiar. Cada familia, al igual que los negocios, vive en un contexto en permanente cambio (**Fishman, 1988**) y cada familia tiene su propia dinámica de actuar frente a la muerte.

Kets de Vries (2002), considera una adecuada planificación de la sucesión en las empresas familiares. Y aunque la muerte es parte de un proceso evolutivo, es urgente considerarlo. Por ello, el discutir acerca de la sucesión es evitado con frecuencia porque de alguna manera se tocan puntos de nuestra propia existencia. No es muy común que los individuos se sienten a programar la manera más suave de alcanzar la desaparición.

Es por ello, que la sucesión debe ser vista como un proceso y no como un evento, a fin de generar una aceptación no traumática de lo que deberá ser el futuro de la empresa; sin embargo, es importante que se aprenda a percibir que esos procesos de transición no son patológicos, ni deberían ser permanentes para evitar la disfuncionalidad de la familia y la del negocio.

Aquellas personas que han estado en el negocio familiar en forma activa y que pueden anticipar lo que será su vida y la del negocio, después que ellas no estén, y además lo planean con anticipación en forma activa y sin temor, tienden a tener una vida más enriquecedora luego de su retiro. Un programa efectivo de planeación ayudará, a quienes se retiran, a reconocer su propia responsabilidad de preparar el camino para la sucesión, y a darse cuenta que el control sobre su propio futuro como ser humano y de quienes heredan en la empresa familiar les hará prepararse emocional y físicamente manteniendo unida a la familia en torno al negocio.

Si se tiene el temor a la muerte, la forma de enfrentar y construir un futuro mejor para quienes heredan, se logra a través de una conducta natural de enfrentar la muerte como parte de un proceso. Para **Heidegger** las actitudes que tengamos hacia la muerte necesitan ser entendidas. La muerte no es una posibilidad en el sentido de que es algo separado del ser. Debido a que lo único seguro es la muerte, la muerte es la posibilidad de la imposibilidad. Según **Heidegger**, el ser auténtico nunca es definitivo, siempre está abierto a múltiples posibilidades. El ser a la muerte nos impide aferrarnos a una posibilidad definitiva, pues siempre tendremos la posibilidad de cambiar con excepción a cambiar la muerte. Mediante el ser a la muerte, mantenemos abierto nuestro abanico de posibilidades.

6.2.5.10. Evaluación y seguimiento

El desarrollo de un plan estratégico no debe terminar en la implementación, el mismo debe ser evaluado y darle seguimiento, estos conceptos permiten que el plan sea un proceso dinámico.

Importancia de la evaluación y seguimiento

- Establece indicadores de medición.
- Analiza las causas de las desviaciones, para que no se repitan en el futuro.
- Localiza los sectores responsables, estableciendo las medidas correctivas
- Proporciona información de la ejecución de los planes estratégicos.
- Reduce costos y ahorra tiempo al evitar errores
- Su aplicación incide en la productividad de la empresa.

Una vez implementada la estrategia, debe hacerse monitoreo de su ejecución con el fin de determinar hasta qué punto se logran realmente los objetivos estratégicos. Lo cual generara información veraz y oportuna para la toma de decisiones en el rediseño de las estrategias. Esta información se devuelve al nivel gerencial a través de ciclos de retroalimentación. En este nivel se suministra la siguiente fase de la implementación y formulación de estrategias. Ésta sirve bien sea para reafirmar las metas y estrategias corporativas existentes o para sugerir cambios.

La evaluación como tal, brinda la información necesaria para determinar la viabilidad del plan estratégico implantado por la organización, y gracias a

ella, es posible hacer una análisis del diagnóstico de la nueva posición en que se colocó la empresa, a diferencia del diagnóstico inicial, la cual, seguramente tendrá variaciones positivas, o habrá posicionado a la organización en un escenario más cercano al estado deseado. **(Casimiro Ruiz. Tesis. UMSNH. 2003).**

A su vez esta puede ser utilizada por las empresas para conocer, cuáles y cuántas metas prediseñadas pudieron alcanzarse y a que costo, cuáles de los objetivos organizacionales fueron logrados con éxito y el indicador de eficiencia en relación del costo beneficio que generan a la organización, así mismo qué estrategias de las utilizadas fueron eficientes o exitosas, si realmente las estrategias que se diseñaron orientaron a la empresa a lograr los objetivos estratégicos, o de otro modo, es necesario rediseñar algún elemento del plan estratégico. Una vez que se ha evaluado cada uno de los componentes del diseño estratégico, es necesario realizar un nuevo diagnóstico que nos permita tener una nueva radiografía de la situación actual de la empresa, y es en este momento donde el diseño estratégico, termina y comienza nuevamente el ciclo estratégico, formando un proceso dinámico que permite a la alta gerencia facilitar la toma de decisiones orientándose en las prioridades de los objetivos estratégicos, y que las decisiones que se tomen, independientemente si sean, en áreas funcionales, departamentales o por niveles jerárquicos, cuenten con una visión puramente estratégica.

De manera analítica, la retroalimentación puede revelar que los objetivos estratégicos eran alcanzables, pero la implementación, deficiente; o alguna de las estrategias utilizadas no fueron diseñadas adecuadamente para lograr los objetivos de una manera eficiente. En este caso, la siguiente fase del diseño estratégico, puede concentrarse más en la implementación, o diseño de estrategias clave para la obtención de los resultados esperados.

Generalmente, ya que las empresas habitan en un entorno competitivo, el cambio es inminente, y gracias a ello es necesario revisar el diseño estratégico de la empresa de una manera periódica, con el fin de crear un diseño estratégico sostenible y que permita tener una ventaja competitiva constante.

Debido a que la evaluación es un aspecto del control organizacional, se recomienda diseñar eficientemente los sistemas de control. Hoy día existe tecnología diseñada exclusivamente para optimizar los sistemas de control, los cuales permiten tener toda la información de la organización, en forma magnética; dicha información debe estar disponible para que la gerencia pueda manipularla de tal manera que permita obtener todos los elementos que se consideren pertinentes para realizar el análisis necesario, en cualquier toma de decisión estratégica.

Dicha información permite a la gerencia visualizar la aceptación y desempeño del diseño estratégico implantado en la organización, es decir, que permite ver que estrategias están funcionando y cuales no lo están haciendo, de tal manera que cuando se pone en práctica, un objetivo estratégico puede ser demasiado optimista, o arriesgado y por tanto, difícil de alcanzar, de esta manera en el siguiente ciclo se establecen objetivos más conservadores. De la misma forma sucede con las estrategias, que al evaluar los sucesos externos pudieran arrojar un resultado diferente al esperado. Una vez que se han interrelacionado cada una de las aplicaciones del diseño estratégico se da origen al modelo que facilitará a las organizaciones, la toma de decisiones desde una visión estratégica para alcanzar el estado deseado.

CAPÍTULO VII

MÉTODO ESTRATÉGICO DE SUCESIÓN

7.1. Consejo de Administración.

El Consejo de Administración es el órgano *responsable del gobierno y la administración* de la empresa, lo que desempeña habitualmente bajo tres formas o canales de ejecución:

- Delegando varias de sus propias funciones directivas en la persona del Director General.
- Supervisando la actuación de éste y la del equipo directivo.
- Realizando como Consejo de Administración aquellas funciones que no fueron delegadas.

Lo primero que tiene que hacer, pues, es decidir qué delega y que no, y a continuación, elegir al Director General y al resto de directivos.

Las funciones del Consejo de Administración, que hacen referencia a la supervisión de las actuaciones del Director General, se pueden resumir en las siguientes:

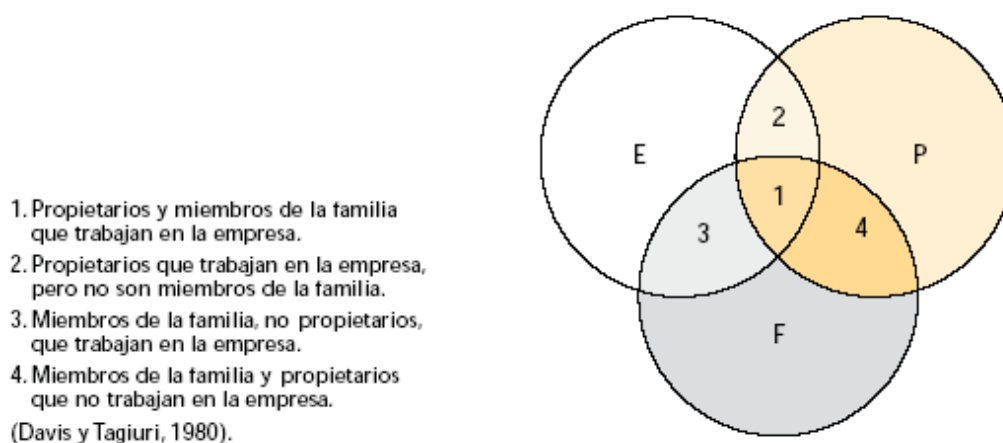
1. Purificar las estrategias de posibles "preferencias personales equivocadas".
2. Unificar (supervisar) las estrategias.
3. Evaluar al Equipo Directivo.
4. Tutelar el desarrollo del Equipo Directivo.
5. Velar por los intereses de los accionistas.
6. Garantizar la veracidad de la información.

La ley, por su parte, establece las siguientes funciones:

1. Velar por el patrimonio;
2. Rendir, a la Junta de Accionistas:

- Balance y Cuenta de Resultados por las actividades del ejercicio;
 - Informe de Gestión
 - Otra información que pueda solicitar la Junta.
3. Cumplir los mandatos de la Junta General de Accionistas, en lo que concierne a:
- Razón social;
 - Nombramiento de consejeros;
 - Reforma de estatutos;
 - Liquidación de la compañía.

EL MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS



Gráfica 7.1. El modelo de los tres círculos

Es específica de las empresas familiares la elaboración de un Protocolo Familiar, como instrumento regulador de las distintas relaciones que en su seno se establecen. Los órganos mencionados son, fundamentalmente, dos: la Junta de Familia y el Consejo de Familia, a los que podemos añadir los comités de

seguimiento del Protocolo Familiar, de seguimiento de la formación de los miembros más jóvenes de la familia y de retribuciones.

7.2. Junta de Familia

Es un órgano estrictamente familiar que no debería entrar en cuestiones puramente empresariales. Tiene un carácter deliberante e informativo y puede ser de gran utilidad en una familia extensa. Está integrado por todos los miembros de la familia que hayan alcanzado una determinada edad, previamente establecida en el Protocolo Familiar, que bien podría ser la mayoría de edad legal (18 años).

En el seno de este órgano, la familia delibera sobre los intereses que tiene en la empresa, sobre los objetivos que pretende conseguir, así como sobre la mejor manera de participar en la gestión de la misma.

Otra importante misión de este órgano es la de fomentar las relaciones entre los distintos miembros de la familia, así como detectar los posibles problemas que pudieran surgir en la familia y que tendrían repercusión en la empresa.

7.3. Consejo de Familia

Es el órgano de carácter decisorio de la familia y debería estar integrado por representantes de todas las ramas y generaciones familiares, con independencia de que trabajen o no en la empresa. Sus reuniones deben ser periódicas y es deseable que exista un calendario de las mismas previamente fijado en el Protocolo Familiar.

La presidencia debería recaer en el miembro de la familia más respetado o en uno de los fundadores de la empresa, cualidades éstas que, en la práctica, suelen coincidir.

Sus principales funciones son las siguientes:

- Resolver aquellos problemas que se produzcan entre la familia y la empresa.

- Dirigir y organizar la sucesión en la empresa.
- Defender los derechos de aquellos miembros de la familia que no trabajen en la empresa.
- Diseñar, revisar y actualizar el Protocolo Familiar, a propuesta del Comité de Seguimiento del mismo. ***(Guía para la pequeña y mediana empresa familiar Especialidades de la empresa familiar, Septiembre 2003)***

7.4. Protocolo Familiar

El Protocolo Familiar se constituye como un instrumento específico de las empresas familiares para regular todos aquellos aspectos que faciliten su continuidad, anticipándose a las eventuales discrepancias que puedan surgir en su seno y garantizando el buen rumbo de la familia en empresa familiar.

Hemos visto que gran parte de las limitaciones a que están sometidas las empresas familiares tienen su origen en cuestiones relacionadas con las diferentes relaciones que han de establecerse entre los actores de su propiedad y de su gestión.

Los instrumentos genéricos de estas relaciones en cualquier empresa son los que regulan los acuerdos estatutarios, que son eficaces frente a terceros, pero insuficientes para regular todos los aspectos que inciden en la vida de la empresa familiar: acceso y salida de los familiares al gobierno y a la propiedad de la empresa, sucesión, formación de los futuros directivos, pactos intrafamiliares, valores éticos, fórmulas para la resolución de conflictos.

En el desarrollo y expansión de la empresa familiar, conviene que estos aspectos hayan sido acordados antes de que puedan surgir las discrepancias y, en este sentido, el denominado Protocolo Familiar (PF) se muestra como el instrumento más adecuado.

Es, por tanto, el PF, un acuerdo entre los miembros de la familia que regula:

- a) Las relaciones económicas y profesionales entre los miembros de la familia que ostentan la condición de socios y la propia empresa.
- b) La gestión y organización de la empresa.

Todo ello con el fin de asegurar la continuidad de la empresa de una manera eficaz.

Para garantizar la eficacia del PF es fundamental que éste cuente con el consenso de todos los familiares, siendo también conveniente que se adopte en un momento pacífico, tanto desde el punto de vista familiar como del empresarial.

La experiencia demuestra que el PF resulta un instrumento eficaz para la prevención de conflictos, por eso es muy conveniente redactarlo anticipándose a los posibles problemas que pudieran surgir.

El proceso de elaboración del PF exige la colaboración de todos los miembros implicados y que, entre ellos, se realicen todos los debates necesarios sobre los temas a incluir en el mismo, ya que este proceso de discusión y posterior consenso hasta llegar al acuerdo final es clave para el eficaz funcionamiento del mismo. Además, con el fin de adaptarlo a los cambios tanto familiares como empresariales que se vayan produciendo a lo largo de los años, es conveniente revisarlo periódicamente para mantener así su vigencia. Por lo tanto, un PF ha de tener, de un lado, la vocación de permanencia en el tiempo y, de otro, el compromiso de revisarlo periódicamente. En resumen, el PF debe ser un instrumento vivo, que sirva de norma para guiar las actuaciones familiares en la empresa y que, a su vez, sea capaz de contribuir a la solución de las eventuales incidencias que se produzcan en el seno de la familia, y que estén relacionadas con la unidad productiva.

7.4.1. Contenido del PROTOCOLO FAMILIAR.

El contenido de un PF puede ser tan amplio y complejo como la familia y la empresa lo requieran. La estructura más habitual es la siguiente:

A. Introducción

En ella se pueden incluir, y es bastante habitual hacerlo, los antecedentes sobre el fundador y el origen de la empresa, la filosofía de la misma, misión, el ámbito de sus actividades, el arraigo de la empresa en un determinado lugar, una descripción de los inicios de la empresa y de los hitos más destacables de su evolución, desde la fundación de la misma hasta el momento en que se formaliza el Protocolo Familiar. No hay que olvidar el aspecto psicológico del Protocolo que, realmente, es la base de su carácter vinculante, en ocasiones de manera mucho más eficaz que su posible obligatoriedad.

A modo de orientación, en el Protocolo Familiar podemos referirnos a las siguientes cuestiones:

- a) Antecedentes de la familia: El fundador y su cónyuge, trayectoria vital y profesional de los miembros de la familia.
- b) Etapas desde la fundación de la empresa hasta el momento actual.
- c) Descripción de la evolución de los negocios que constituyen el objeto de la empresa.
- d) Valores familiares: Resulta de especial interés describir algunos valores destacables en el espíritu del fundador, así como otros incorporados por familiares posteriores y que se consideran signos de identidad de la familia trasladados a la empresa.

Entre los más habituales pueden destacarse los siguientes:

- La cohesión y generosidad de los miembros de la familia: lo importante es el servicio a la empresa.
- La entrega motivada al trabajo concreto que se encomiende a cada socio.

- El compromiso de preparación continua y, en su caso, de movilidad en el seno de la empresa.
- El comportamiento modélico, tanto con empleados y clientes, como con los otros familiares (rectitud, cumplimiento ejemplar de horarios, educación en el trato con los empleados y con los clientes, respeto del organigrama, aún no siendo coincidente con la propiedad).
- El fomento de las capacidades de trabajo, sacrificio y ahorro personal. Más concretamente, se consideran destacables el respeto a los mayores y la atención a la educación de los jóvenes, especialmente de aquellos de los que se espera que ocupen tareas ejecutivas en el negocio. En este sentido, se anima a los miembros de la siguiente generación a desarrollar una cultura empresarial, a considerar que la empresa es su historia, su patrimonio y su obra, cualquiera que sea la posición que ocupen en la misma.

Es muy importante que consideren que su obligación es transmitir la empresa mejor de cómo la recibieron. Y también que tengan muy claro que puede llegar un momento en que la empresa familiar deje de serlo y deba ser vendida o disuelta.

- El compromiso en firme del familiar propietario con la política de reinversión de beneficios. En la empresa familiar parte de los beneficios generados se reinvierten con el fin último de asegurar el crecimiento y la continuidad.
- Con relación a los empleados: la búsqueda de su motivación y fidelidad en la empresa.

Es importante separar, con profesionalidad y normalidad absoluta, los temas profesionales de los familiares cuando se trata de la gestión de la empresa. Para ello se deben respetar escrupulosamente las citas institucionales: Juntas, Consejos y Comités, procurando “poca familiaridad” en el trato.

e) La Sociedad. De acuerdo a la forma como esta constituida la sociedad deberán tomarse en cuenta los siguientes puntos:

- 1 · Valores corporativos. Junto a la ética familiar, en cada empresa cohesionada hay una ética corporativa propia. Los firmantes del Protocolo Familiar pueden comprometerse a la redacción de un código ético, como anexo al Protocolo, que

quede incorporado al mismo. Su contenido puede hacer referencia, entre otros, a los siguientes aspectos:

- La calidad de los productos.
- El nivel de servicio que se presta a los clientes.
- Satisfacer de forma excelente las necesidades del mercado y las expectativas de los clientes, consiguiendo una rentabilidad adecuada y mejorando continuamente la propia posición competitiva.
- Cuidar la selección del personal así como la excelencia del producto, ya que la marca se identifica con el apellido.
- La utilización del nombre familiar tanto en marcas como en denominaciones sociales.

2 · Perspectivas de futuro sobre el diseño corporativo de la empresa familiar. El Protocolo Familiar está orientado a la continuidad de la empresa y, por consiguiente, al relevo generacional en la gerencia y en la propiedad. Por lo tanto, debe afrontar el diseño futuro de la empresa adoptando un compromiso con relación a la forma social más conveniente según los planes que se prevean.

Es también conveniente prever pactos de preliquidación del régimen económico matrimonial, el diseño de una futura diversificación del negocio entre varios sucesores según las ramas de producción.

3 · Supuestos en que la sociedad deberá perder el carácter de empresa familiar. Al tiempo que se plantea la continuidad de la empresa también debe abordarse el posible fin de la misma y establecer con claridad cuando carece de sentido continuar en la actividad empresarial. En este aspecto pueden señalarse los siguientes supuestos:

- Que sea muy difícil que la familia continúe unida en el gobierno de la empresa.
- Que las decisiones se paralicen o la comunicación entre los distintos miembros de la familia sea inviable.
- Que se reciban ofertas por precio muy ventajoso.

En cualquier caso, siempre deben establecerse tanto los procedimientos como el régimen de mayorías exigible para la adopción de este acuerdo, recomendándose que se establezcan mayorías cualificadas.

Finalmente también conviene regular la posición de las minorías, así como las causas de una eventual separación de la sociedad.

B. Pactos sociales o estatutarios

Son aquellos que pueden incorporarse a los estatutos sociales. Tienen naturaleza, régimen jurídico de las acciones o participaciones sociales, las mayorías exigibles para la adopción de acuerdos tanto en el Consejo de Administración como en la Junta General, los posibles acuerdos sobre agrupación de voto, los criterios para establecer la composición de Consejo de Administración.

C. Pactos parasociales o extraestatutarios

Son aquellos que no es posible incorporar a los estatutos sociales, pero que es aconsejable establecer para regular las relaciones entre la familia y la empresa estableciendo, por ejemplo, normas que regulen la incorporación de los familiares a la empresa, así como las funciones que vayan a desarrollar en la misma y su retribución. También es importante pactar la salida de los miembros de la familia de la empresa y la calificación exigible al sucesor del fundador y a los familiares que trabajen en ésta. Asimismo, hay que señalar la posibilidad de incluir cláusulas penales, en los términos previstos en la legislación civil, que sancionen el incumplimiento de las obligaciones establecidas en el protocolo. Igualmente, es deseable que se pacten la duración del protocolo y el procedimiento que debe seguirse para su revisión.

D. Órganos de carácter familiar

También es recomendable establecer los criterios de organización, composición y funcionamiento de los denominados órganos familiares, como, la Junta de Familia, el Consejo Familiar y los comités de seguimiento del PF, de seguimiento de la formación de los miembros más jóvenes de la familia y de retribuciones.

1. Entre los órganos sociales deben regularse, además de algunos extremos relativos a la Junta General y al Consejo de Administración, otros órganos de carácter interno, como podrían ser algunas comisiones dependientes del consejo, incluso teniendo el carácter de consejeros a sus integrantes.

- Consejo de familia (en su caso consejo de honor) y comité de seguimiento del protocolo.
- Comité de seguimiento de formación de familiares jóvenes y de retribuciones. La determinación y seguimiento de incentivos o labores de mediación en los conflictos que puedan surgir, así como funciones de apoyo emocional. También debe regularse detalladamente la composición, atribuciones y plazo de duración de su cometido y su funcionamiento.

2· Consejo de Administración Es deseable que incorpore en su seno a consejeros externos y que se le atribuya la mayor profesionalización posible. Puede regularse la asistencia a los consejos de profesionales externos en representación de los familiares vocales, pero no es aconsejable que éstos actúen como gestores efectivos. Debe establecerse una relación de materias en el ámbito gestor y representativo que necesariamente habrán de analizarse en el consejo, aunque existan órganos delegados, y cuya propuesta precisará determinado quórum que se especificará

3 · Junta General. Pueden determinarse competencias, dentro de los límites legales: autorización de marcas o denominaciones sociales con el apellido familiar o regulación de la concurrencia por los gestores o socios, así como reuniones informativas que no tengan el carácter de juntas en sentido estricto (junta de familia), regulación de la asistencia y representación.

A la junta le corresponde dotar los fondos necesarios, con cargo a reservas disponibles, para financiar la educación de los nuevos miembros familiares.

4 · Arbitraje societario. La mediación y el arbitraje pueden ser fórmulas adecuadas para dirimir los problemas de ejecución e interpretación del Protocolo. Se regulará con detalle el procedimiento de sometimiento a árbitros.

E. Cláusula de cierre

Finalmente, el PF suele contener una cláusula de cierre, de carácter meramente protocolario, denominada la cláusula “con gratitud”, en la que se expresa el agradecimiento de la familia a los fundadores de la empresa y a todos aquellos que han hecho posible el éxito de la misma.

7.4.2. Eficacia jurídica de los pactos que pueden incluirse en el Protocolo Familiar

Dentro de la variedad de pactos posibles, hay que señalar que no todos tendrán la misma eficacia jurídica y así, junto a pactos inscribibles en el Registro Mercantil con eficacia frente a terceros, coexistirán otros que sólo pueden tener la eficacia de un contrato entre los firmantes, e incluso pactos carentes de cualquier eficacia legal y cuya validez se limita a la mera fuerza moral, lo que significa que su incumplimiento no podrá exigirse ante instancia judicial alguna. Entre estos últimos están aquellos referidos a los valores éticos que se pretende que presidan la actividad de la empresa o la conducta de los familiares y directivos.

7.4.3. Documentos complementarios y de ejecución

Es frecuente incorporar al Protocolo Familiar memorias de gestión, organigramas, estados contables aceptados, cálculos financieros de valoración de patrimonio, así como copias de las escrituras de capitulaciones o de testamentos, mediante inserción o en relación, por ser otorgados antes o después de que el Protocolo Familiar sea suscrito. Habitualmente las modificaciones estatutarias que conlleva el otorgamiento del Protocolo Familiar son elevadas a documento público en forma separada, en cuanto gran parte del Protocolo Familiar no es susceptible de inscripción ni interesa a las partes su publicidad, al tratarse de asuntos familiares y de política interna de la empresa.

7.4.4. Ventajas que presenta el comité de dirección para los directivos de la empresa familiar

1. Alcanzan un mayor conocimiento de la estrategia de la empresa.
2. Conocen lo que se está haciendo en otras áreas de la empresa, y se relacionan con los responsables.
3. Participan en las decisiones, teniendo la oportunidad de influir en las metas.
4. Motivar a los directivos que sí son miembros de la familia a una mayor autoexigencia en su trabajo.
5. Facilitar el conocimiento entre unos y otros, y el compromiso de todos con la estrategia de la empresa.

Cuando la EMPRESA FAMILIAR cae en la trampa de confundir los lazos de afecto (propios de la familia) con los lazos contractuales (propios de la empresa), se inducen en el funcionamiento del Comité de Dirección determinadas disfunciones, las cuales se mencionan a continuación:

1. Se hace del Comité de Dirección un órgano exclusivo para directivos que son miembros de la familia.
2. Se reserva información a los directivos miembros de la familia sin razones plenamente convincentes.
3. Se promueve o permite que los directivos no miembros de la familia se limiten a acatar lo que dicen los de la familia, sin querer opinar en contra de aquellos y mucho menos, exigir el cumplimiento de los compromisos que les puedan afectar.

Las Empresas Familiares que han caído en la citada trampa, es conocido el hecho de que mantengan estructuras erróneas (duplicadas, de árbol genealógico, tribales, policiales). Lo que interfiere el ejercicio de un auténtico Comité de Dirección. Cuando todo esto ocurre, las dificultades de funcionamiento del Comité en la empresa familiar conducen a que el directivo máximo responsable, sea o no miembro de la familia, gobierne en soledad con el riesgo de actuar como dictador, o a que la organización tenga muchas cabezas, sin auténtica dirección general, pues nadie

está dispuesto a obedecer ni a integrarse, pero sí a participar en un repetitivo e interminable diálogo de sordos en el que nadie cambia de opinión. **Amat Joan M. (2001) *La sucesión de la empresa familiar* Editorial Deusto**

7.4.5. Comité de Seguimiento del Protocolo Familiar

Para solventar las posibles diferencias en la interpretación del contenido del Protocolo familiar es necesario constituir el denominado Comité de Protocolo, que deberá estar formado por miembros del Consejo de Familia, siendo conveniente que su número sea reducido e impar (tres es un número apropiado) para garantizar el dinamismo que generalmente requiere su actuación.

7.5. Otros órganos de carácter familiar

Finalmente es conveniente señalar que, bien en el seno del Consejo de Familia o en el Comité de Seguimiento del Protocolo, sería adecuado crear un comité que se encargase de velar por la formación de los familiares más jóvenes, así como otro que tuviese el encargo de fijar la política de retribuciones.

7.6. Modelo para la sucesión generacional de empresas familiares

A lo largo de este trabajo se ha hecho mención a la sucesión generacional, la cual desde un punto de vista estratégico, guiará a la empresa familiar hacia una transición suave y exitosa, es decir, que dadas las herramientas de planeación estratégica el socio fundador tendrá los elementos necesarios para a si poder ceder su empresa al mejor heredero, quien garantice, no llevará a la quiebra el negocio o en un caso de mayor riesgo, ni siquiera le importe el negocio y termine liquidando la empresa para el beneficio personal y diferente de aquel destinado de la familia.

En cada uno de los capítulos y sobre todo en el de sucesión es importante hacer énfasis que se trata de una empresa familiar, y que por ende además de los

intereses, económicos y comerciales, la empresa es movida por otro tipo de intereses, que en la mayoría de las veces son de carácter sentimental, como es la familia. Se hace mención a este dato puesto que en cualquier empresa, al momento de cambio de administración, se busca (hablando administrativamente) personal con la capacidad y profesionalismo, y en el caso de un proceso de sucesión generacional, no tendríamos esa oportunidad, por lo general, el socio fundador solo tiene como opciones de entre los posibles herederos designar quien o quienes de ellos es posible administrar el negocio.

Una vez que se ha determinado cual de los posibles herederos ocupara el cargo directivo de la empresa, es necesario conciliar su interés personal y el de conservar el futuro de la empresa, dado que generalmente el nuevo directivo tenga sus propios planes personales, o tenga una visión diferente de negocio.

Existe riesgo de que al ceder una empresa sin una planeación organizada mediante el desarrollo estratégico, el heredero canalice el capital de la empresa a rubros no presupuestados, los cuales puedan desestabilizar la economía del negocio, dicho esto, es necesario vigilar las finanzas del negocio durante un periodo considerable a fin de controlar los gastos e inversiones, y evitar el mal manejo de los recursos o desvío de ellos como: pago de deudas personales, gasto excesivos, compra de autos lujosos, viajes, casas, u otros bienes que sin duda tientan a cualquier heredero y por otra parte merman el presupuesto de una empresa llevándola poco a poco a la quiebra.

Una vez que se explicado el riesgo por el que pasaría la empresa si se tomara la decisión de hacer una sucesión generacional, sin hacer una previa planeación de ella, es necesario explicar el *MODELO ESTRATÉGICO PARA LA SUCESIÓN GENERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS*, de lo general a lo particular de tal forma que la comprensión del mismo, permita la aplicación y la implementación en la práctica.

El modelo permite que la empresa familiar transfiera mediante una sucesión de bienes la administración de la misma, este proceso es derivado de la necesidad generacional, que desde el desarrollo de un plan estratégico, se va acumulando cada uno de los procesos por los que la empresa debe cursar, con el fin de llegar a culminar el modelo de una manera exitosa.

El modelo hace una división de la sucesión en tres etapas:

1. Fundación.

Etapas de creación de la empresa, donde el socio fundador inicia el negocio y realiza los primeros actos de comercio.

2. Consolidación.

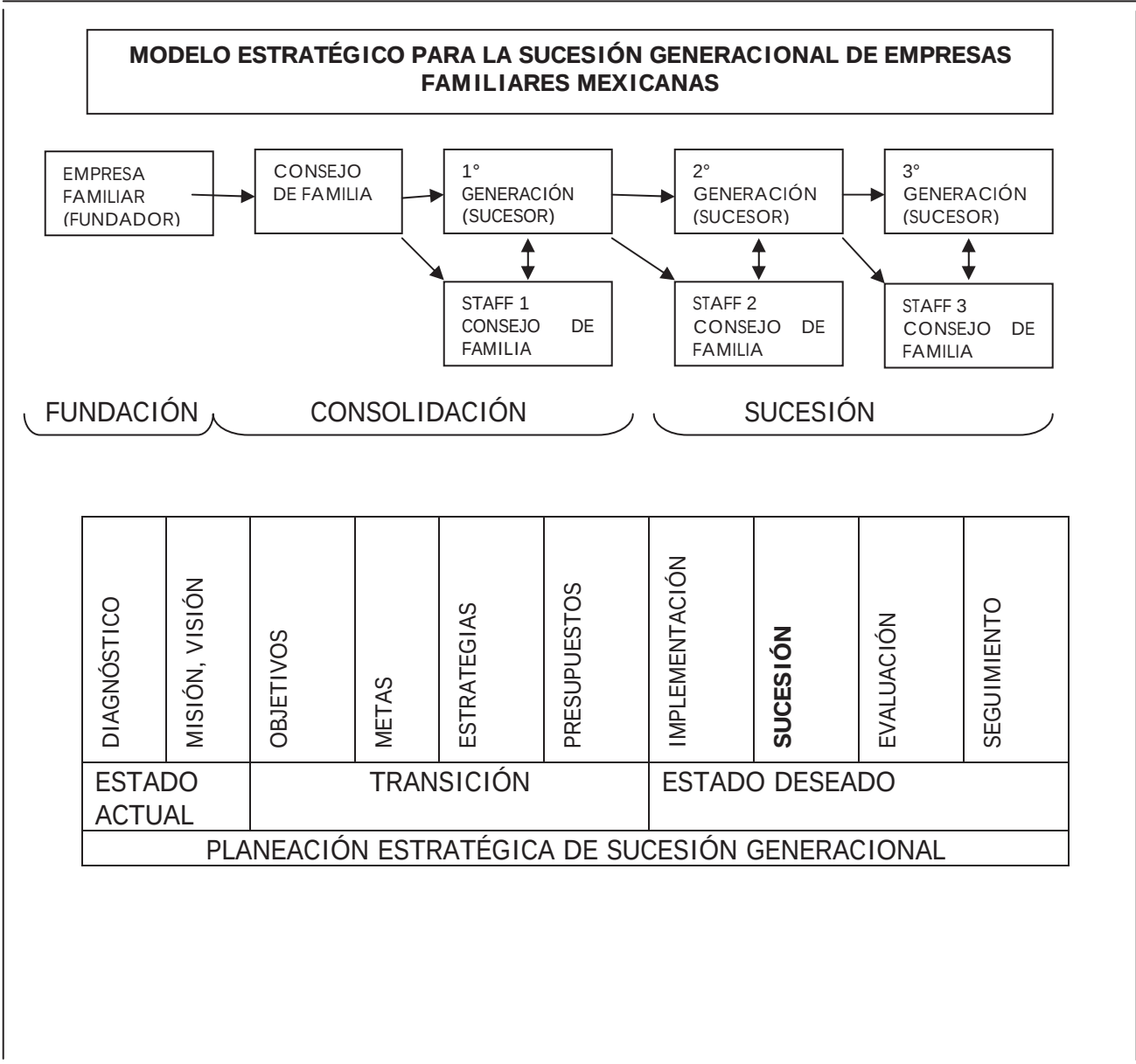
Nace un consejo de familia, donde participan el socio fundador, familiares y otras personas relacionadas con la empresa que tengan experiencia, quienes participaran como departamento staff, en este momento aparece el sucesor primera generación.

3. Sucesión.

El consejo de familia funciona perfectamente como área staff y se ha aprendido de la primera sucesión, lo cual permite que se puedan corregir los errores o vicios en las siguientes generaciones, por otra parte los nuevos sucesores emanan y aprenden el manejo administrativo al formar parte del consejo de familia, lo cual les permite estar más preparados al momento de tomar las riendas del negocio, sin que esto les tome por sorpresa como sucede en empresas sin planeación.

El desarrollo del modelo tiene como finalidad, en base a la investigación documental realizada desde un punto de vista estratégico, explicar un proceso de sucesión, el cual permita la transición generacional de una manera suave y con ello logre que las

empresas además de subsistir a través de las generaciones también se desarrollen competitivamente. Y esto sólo se logra con una eficiente planeación.



Gráfica 7.2. MODELO ESTRATÉGICO PARA LA SUCESIÓN GENERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS

El modelo da inicio con la fundación de la empresa familiar, la cual al verse en la necesidad de entrar en un proceso de sucesión, recomienda como punto de partida crear un consejo de familia.

El consejo de familia constituido por los socios fundadores, los posibles sucesores, y personas importantes en la familia y en la empresa, quienes trabajaran en conjunto para tomar las riendas del negocio

A la par se aplicará un proceso de planeación estratégica de sucesión generacional para garantizar una sucesión exitosa, donde se estudiarán los posibles escenarios de la empresa tanto financieros como tecnológicos, materiales y de recursos desde el estado actual, hasta el estado deseado.

Como ya lo hemos explicado en capítulos anteriores es necesario hacer un diagnóstico de la empresa, con el propósito de conocer la situación real y oportuna antes de tomar alguna decisión, ya que este diagnóstico lo tomaremos como punto de partida al momento de implementar el modelo de *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE SUCESIÓN GENERACIONAL*, cada uno de los procesos por los que pasaremos desde un punto de vista estratégico encaminado a una sucesión, como son la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, presupuestos, implementación, sucesión, evaluación y seguimiento, nos darán la pauta a seguir en el desarrollo del **MODELO ESTRATÉGICO PARA LA SUCESIÓN GENERACIONAL DE EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS**.

La sucesión a la primera generación, se realizará una vez que el sucesor este listo para tomar decisiones y el consejo de familia así lo decida; desde esta fecha tomará las riendas de la empresa familiar. Mientras que el consejo de familia solo trabaja como área de staff por el tiempo que así se requiera o se decida, hasta que se consolide la estabilidad de la empresa.

La sucesión a la segunda generación, se efectuará formando el consejo de familia el cual será conformado por el sucesor de la primera generación, los posibles sucesores a la segunda generación y personas importantes en la familia y la empresa; ellos decidirán quien será el nuevo(s) sucesor para la segunda generación,

revisarán el proceso de planeación estratégica para sucesión generacional enfocándose a la segunda generación, cabe mencionar que el consejo de familia solo trabajará como área de staff por el tiempo que así se requiera o se decida, permitiendo así una sucesión eficiente.

La sucesión de la tercera generación, se dará cuidando el proceso de planeación estratégica para la sucesión generacional, y repitiendo el modelo tomado en la sucesión de la segunda generación, y así para cada una de las siguientes generaciones.

- **Resultados**

En este capítulo se trata de exponer la praxis empresarial del cambio generacional desde la perspectiva de las propias empresas familiares.

A continuación recogemos el caso de una empresa que ha pasado por una sucesión y a lo largo de esta transición generacional, se tuvo el cuidado de prepararla desde un punto de vista estratégico, tomando las decisiones indicadas para mantenerla como una empresa competitiva en el mercado.

CASO DE ESTUDIO: EMPRESA COMEX

1992: La entrada en vigor del TLC entre Canadá, Estados Unidos y México se podía dar como un hecho. Las barreras arancelarias y los permisos de importación que habían sido una gran protección para la industria mexicana ante los productos elaborados en el extranjero, iban a desaparecer; y aunque Comex había liderado dentro de la ANAFAPYT (Asociación Nacional del Gremio) las conversaciones con la Secretaría de Comercio para que se negociaran términos y tiempos adecuados, se temía que finalmente los aranceles se iban a ir eliminando a razón de 1.5% por año.

Con ello, COMEX vería afectada su ventajosa posición nacida de la economía de escala, que le otorgaba costos de producción y de insumos más bajos que sus competidores en México; la apertura permitiría a algunos de estos (transnacionales) contar también con sus bajos costos conseguidos en sus plantas foráneas. Era imprescindible, además, que Comex acelerara su desarrollo para mantenerse actualizada en tecnología y poder continuar ofreciendo al mercado los productos que mejor satisficieran las necesidades del consumidor, todo esto a cargo de D. ALFREDO ACHAR, presidente y director general de COMEX, una importante empresa familiar en el sector de las pinturas. Alfredo es el penúltimo de 11 hermanos ACHAR, (4 Mujeres) y desde los 20 años trabaja en Comex. Su trayectoria se inicia

en la producción, pasando por la gestión de almacenes, luego por diseño y construcción de la planta de Tepexpan y por la dirección de dicha planta y es nombrado presidente y director tras un periodo en que estuvo alejado de la planta.

LA SUCESIÓN GENERACIONAL DE COMEX.

El abuelo Achar llegó a México procedente de Siria y se dedicó al oficio de “abonero” (venta en “abonos” de una gran variedad de artículos) y su hijo Marcos Achar Lobatón inició también en el mismo negocio, antes de pasar al de las vinaterías y luego al de la tlapalería, con la fundación de “El Gallito”.

Entre los nietos, (los hijos de D. Marcos), algunos se inician asimismo en el negocio de las vinaterías. De allí salió José para seguir también la línea de negocios de su padre, con la fundación de “La Barata del Valle”. Ahí, lo mismo que en “El Gallito”, vendían pinturas entre otros muchos artículos. Hasta un buen día, José tomo la iniciativa de empezar a producir, en una cochera, su propia pintura.

Lo que sigue de la historia hay que comprenderlo desde el marco de unos determinados valores de la familia Achar: en el seno de esta familia numerosa se incubaron tres principios que marcaron de modo decisivo la dedicación familiar a lo que ha llegado a ser la empresa de pinturas más importante de México, con la Planta de Producción más grande de América Latina: se trata en primer lugar, del respeto fraterno a los hermanos mayores; junto a este valor, un segundo punto es la apertura de unos con otros para brindar oportunidades; y finalmente el reconocimiento del esfuerzo y la capacidad personal de cada uno. Todo esto fue lo que condujo a Pepe a incorporar a su iniciativa a su hermano Abraham, que también estaba en vinaterías, y a Víctor, en el que reconocía su fuerza mental y su espíritu de trabajo. Este reconocimiento es el que conduce al nombramiento de este último como Director y el que, más tarde, ante determinadas discrepancias personales, llevó a Pepe y Abraham a separarse de la compañía dejándole a Víctor la Dirección y limitando a ellos su acción al nivel del Consejo y de su participación accionaria.

Con todo esto, se habían también incorporado a la empresa otros tres hermanos, Aarón, Eduardo y Alfredo.

La figura de Alfredo marcaría la empresa a partir de este momento con una impronta personal de crecimiento en todos los terrenos. Desde su actividad en el corazón mismo de la operación (producción y almacenes), en la que pasa sus primeros 5 años. Alfredo plantea de pronto la necesidad de una planta nueva a construir en las afueras de la ciudad. Y en 1967 y con 26 años, pone sobre la mesa la posibilidad de construir dicha planta en Tepexpan. El proyecto, cuyo ambicioso planteamiento queda dibujado con el dato de que el terreno que se proponía comprar era de 40 mil metros cuadrados, cuando la necesidad, entonces, no sobrepasaba los 10 mil, fue aprobado por los hermanos, no sin un largo y largo forcejeo ante lo que consideraban una locura de Alfredo. Y es el propio Alfredo quien se ocupó de la construcción de la planta, de su Dirección y sus ampliaciones; porque, como él gusta decir, “los albañiles ya no se fueron nunca”.

Este modo de ser de Alfredo –siempre empujar y empujar- es natural que chocara con la actitud más conservadora de Víctor. Había tensiones, y en medio de ellas, en un determinado momento los hermanos quieren que prevalezca Alfredo, Pero ahí vino a operar el principio del respeto al mayor: Alfredo se retira de la compañía para dedicarse a dirigir un grupo de tiendas COMEX de su propiedad. Es ya en la década de los 80s –con una evolución económica del país bastante complicado, que le produce a Víctor una creciente sensación de agobio y le lleva a sugerir que se venda la empresa, cuando Alfredo acepta la oferta de sus hermanos para que regrese a realizar su empeño de no vender.

Víctor se va y vende su parte. COMEX no se vende. Alfredo introduce cambios importantes en la organización, y el valor de COMEX se multiplica por bastante en pocos años.

A esta historia se refiere en una u otra forma Alfredo Achar, lo que en un análisis superficial puede sonar a tópico (“Hay que hablar del bien del país y de la comunidad”) constituye en este caso un elemento clave para explicar el espectacular desarrollo de COMEX. Esta actitud es un ingrediente muy propio de lo que podemos denominar el perfil humano de los Achar.

Un aspecto de este modo de ser se ha concretado, a decir de algunos colaboradores, en la pelea de “civilizar” el entorno en que la empresa ha operado. En las sucesivas implantaciones COMEX ha llegado a zonas de una extrema pobreza, que no tenían infraestructura asistencial de ningún tipo, con gente sin capacitación, y su llegada ha generado, como piedra arrojada en un estante, un movimiento de cambio cada vez más extenso: primero es la incorporación de esa gente al trabajo. Luego su aprendizaje en la tarea y su formación más amplia. Más tarde el apoyo económico y humano a las iniciativas cívicas y sociales que van surgiendo alrededor. Es toda la zona la que cambia. Y la gente responde con su eficacia y su lealtad a la camiseta COMEX. Además los Achar siempre se han ido por delante en las largas jornadas de trabajo. Y ese compartir, hombro con hombro, los hitos de cada tarea, de cada problema ha creado en bastantes personas, que están en COMEX desde los primeros tiempos, una decidida lealtad. Este elemento, unido al respeto humano con que se han sentido siempre tratados y al trato abierto, que nunca ha creado barreras entre empleados y accionistas, son los ingredientes que han configurado el ambiente humano en COMEX. Trato franco, trabajo, sentido de servicio y responsabilidad cívica (tanto en las acciones sociales citadas como en su escrupulosidad a la hora de pagar los impuestos). Este conjunto hace que los hermanos sean vistos como “gente de una pieza”. Y eso les otorga liderazgo, y legítima que siempre se haya podido hablar de un modo muy directo de la exigencia económica: la empresa debe alcanzar una rentabilidad elevada y este objetivo ha de incorporarse al afán de logro de quienes trabajan en la empresa y especialmente de quienes ocupan posiciones destacadas.

PROTOCOLO FAMILIAR DE COMEX

Un aspecto que merece atención especial en el gobierno de COMEX son los mecanismos de conexión familia-empresa.

A nivel de participaciones accionarias estas se limitaron a los hermanos varones; las mujeres no llegaron a ser socias nunca, salvo la mamá, que heredó unas acciones que tenía el papá en la etapa fundacional. Hay un cuñado, Marcos Nahmad que entró como socio, pero no por cónyuge, sino por posición personal.

A propósito de la participación o cualquier tipo de intromisión femenina en los temas de la empresa se recuerda en la familia la forma en que el papá, D. Marcos Achar Lobatón, cortó de raíz esta posibilidad al experimentar las discrepancias que se generaban en las reuniones familiares en que se abordaban habitualmente los temas del negocio. Desde entonces los hermanos se reúnen solos cuando quieren tratar estas cuestiones.

Por lo que se refiere a la tercera generación, fue Víctor quien estableció, de inicio, que no debían incorporarse a la gestión. Su argumento era que los primos no son lo mismo que los hermanos y que en un momento determinado una pelea entre estos podía romper la armonía y hasta la empresa. Más tarde, ya bajo la dirección de Alfredo, esta norma se cambió debido a la necesidad de incorporar personas leales y confiables para sustituir algunos profesionales que fueron conflictivos en estos aspectos. A partir de ese momento se propició incluso esta incorporación, tratando de atraer a unos jóvenes que en ocasiones se resistían a abandonar las situaciones personales que ya tenían, generalmente en pequeños negocios propios. Cuando esta incorporación se produjo, se dejó, no obstante, bien claro que en cualquier situación en que se planteara una cuestión de ascensos entre ellos o con un profesional, sería un Comité independiente quien resolvería. Y lo cierto es que no han aparecido después ninguna clase de controversias entre los primos ni por esta ni por otra razón de rango o retribución.

Y una regla para mantener el accionariado en el seno familiar y en el núcleo fundacional establece el derecho de tanto para cuando un paquete accionario quiere cambiar de mano, ya sea en vida del socio o “mortis causa”. Entendiendo el derecho de tanto como la prioridad que los accionistas de Comex tienen para la adquisición de acciones de nueva emisión o de las que sean puestas a la venta por alguno de ellos; su finalidad es limitar el acceso, como accionistas, de personas ajenas a la empresa. Y para que la regla sea eficaz y no sujeta a “coyotaje” se fija al principio de cada año el precio de las acciones para cualquier transferencia que, según esta pactado, tiene que hacerse con pago de contado.

El derecho de tanto es realmente un derecho, no una obligación; por lo que, ya sea por no existir en el momento la capacidad de compra necesaria, o por estimar (en caso de herencia) que conviene abrir el accionario a un heredero cuyo perfil encaja bien en lo que se quiere para la siguiente generación, la acción de tanto no opera y se entra en una negociación. Esto abre la posibilidad clara a la introducción de aquellos elementos de la siguiente generación que se ven capaces e identificados con la empresa.

Esta eventual apertura accionaría a la siguiente generación se facilita por el conocimiento recíproco que va produciendo la convivencia en el Consejo donde, junto con los socios, participan ya varios miembros de la siguiente generación, además de dos consejeros no familiares.

Esta convivencia entre generaciones permite ir, paulatinamente, incorporando diversos miembros de la tercera generación a las tareas ejecutivas. El criterio para esas incorporaciones tiene en cuenta los factores señalados y el carácter no conflictivo de los candidatos.

Con esta incorporación de los jóvenes se pretende que se vaya “rodando” ese grupo de primos del que, lógicamente, tendrá que salir el equipo directivo futuro.

Junto a este equipo de familiares jóvenes, labora en COMEX un excelente equipo de profesionales con amplia experiencia en la empresa, algunos con muchos años de permanencia en ella. El hecho concreto es que la rotación de ejecutivos en la compañía es estrechamente reducida.

Las relaciones entre este equipo profesional y los familiares Achar está produciendo una saludable decantación de la carrera profesional de estos últimos, lo cual facilitará en su momento la designación para el relevo que deberá producirse en el nivel alto de la Dirección.

El análisis del tejido de reglas familiares que anteriormente se ha citado y la buena marcha de estas incorporaciones hace prever a los socios que esta transición a la tercera generación, se habrá de producir sin grandes tensiones. No obstante, es ésta otra cuestión que ocupa la atención de D. Alfredo Achar; siente que es importante encontrar mecanismos que aseguren del todo la marcha futura. Y que lo hagan en el contexto complejo de los problemas estratégicos que COMEX enfrenta.

COMEX es un exponente mexicano claro de que las empresas familiares pueden ser importantes y aún ser contadas entre las más destacadas. Y de la misma forma, porque su vitalidad y consolidación hacen ver también lo erróneo del juicio que sitúa las empresas familiares como un simple estado adolescente de la vida empresarial.

Además, una reflexión más detenida de su desarrollo lleva obligadamente a percatarse de que ha sido precisamente su naturaleza familiar uno de los factores más importantes de su éxito. El sentido para las inversiones de largo plazo, la agilidad para sus cambios directivos en el vértice; la gran dedicación del cuerpo ejecutivo, la rapidez en la toma de decisiones importantes; la ventaja que supone contar con la confiabilidad y la lealtad de otra generación que viene a cubrir cargos específicos de confianza; son cosas que nos recuerdan el repertorio de fortalezas de la Empresa Familiar que anteriormente hemos analizado. Y no es ajena a todo ello la probada estabilidad de los ejecutivos no familiares.

Una nota particular de COMEX la constituye el perfil humano de los Achar, su honestidad de conceptos y de acción generan a su alrededor lealtades decididas y su disposición a apoyar y promocionar su entorno tanto social como personal; tiene mucho que ver con el desarrollo comercial de la empresa, tan sólidamente asentado en la red de sus franquiciados, que se sienta realmente formando una comunidad de fidelidades recíprocas y serias.

Las “reglas” familiares –los principios de apertura al hermano, de respeto y primacía al mayor y de ceder paso al más capaz- han operado muy eficazmente en esta segunda generación. De hecho, estos principios son la manifestación de un talento familiar muy propio. Y su modo concreto de norma, las eventuales transferencias accionarias y el mecanismo del derecho de tanto, refleja, a su vez, un gran sentido práctico.

La tercera generación ha ido entrando y decantándose con naturalidad gracias al criterio de idoneidad y no conflictividad: hoy hay ya un gran número de familiares trabajando en distintos niveles y funciones de la empresa que augura una clara supervivencia del carácter familiar de COMEX. Y es interesante anotar, junto a este hecho, la historia inicial de no aceptar esa generación de primos en un momento de “juventud” de la empresa en que podían perturbar el ejercicio de la autoridad por parte del Director del momento. Esta cuestión se presenta de un modo particular en COMEX porque el nacimiento de la empresa casi tiene lugar en segunda generación. Cuando hay un padre fundador por largos años, su autoridad plena como Director de la empresa en crecimiento juvenil no es ni siquiera cuestionada por la generación de los hijos. Y para la tercera generación la empresa ya está muy “rodada”.

En realidad, todo este conjunto de principios se comportan como una **PROTOCOLO FAMILIAR** no escrito pero muy arraigado en el ánimo de los protagonistas. *(Ginebra, Joan 2001 Las empresas familiares, su dirección y continuidad Ed. Panorama. México)*

Lecciones caso COMEX

Una vez revisado y analizado, el caso COMEX, me permito hacer las siguientes aseveraciones:

Elaborar el protocolo familiar podría ser la recomendación a dar a la familia Achar. Especialmente se ve importante este paso, al pensar en la llegada plena de la **tercera generación** y a la formalización de la sucesión y del Órgano de Gobierno operativo que debe actuar en dicha etapa en los términos generales que hemos comentado en otras partes de este trabajo.

Después de analizar el proceso y evolución se aprecia y constata, como en las empresas familiares, la capacidad de liderazgo y de iniciativa emprendedora del fundador, tuvo la visión de consolidar un producto en un segmento del mercado.

La participación en el consejo de administración viene determinada por el número de acciones que posee cada grupo familiar, y es el propio consejo quien designa el cargo de presidente del mismo y por tanto el que podríamos considerar como sucesor, ya que es en este órgano de gobierno donde se define toda la política estratégica de la empresa.

Otro aspecto que se puede comentar es que no se ha realizado un programa específico de sucesión, sino que se ha procurado brindar una formación amplia a los posibles componentes del consejo, con una visión de negocio familiar, estratégicamente encaminados a que se desarrolle la empresa y la familia.

En función de la información contenida en el caso, se desprende que es en el consejo donde se afronta la problemática empresarial y familiar que pueda surgir, y en función de la correlación de fuerzas que pueda existir en cada momento se establecen las decisiones oportunas. Se aprecia que no existen consejeros independientes en el mismo.

- **Conclusiones y Recomendaciones**

A lo largo de este trabajo conocimos los fundamentos **sucesión generacional**; se explican algunas formas de concebir a una organización, desde los antecedentes históricos de la misma, hasta la forma en como es analizada por los principales autores; se presentaron una serie de definiciones acerca de la familia y la empresa, las cuales nos ayudarán a comprender con mayor facilidad los temas expuestos. En este documento explicamos de una manera amplia las bondades de conformar una empresa familiar, sin dejar a un lado las debilidades de las mismas y la forma como se toma en cuenta a los hogares en las decisiones empresariales.

Otro punto muy importante que se describe a lo largo de esta tesis es la estructura de la planeación estratégica de sucesión generacional, lo cual nos ayuda a comprender que no sólo se trata de una herramienta o de un modelo de planeación, sino de todo un concepto que le otorga a una compañía una opción de planeación al realizar la sucesión generacional, ya que anteriormente con dificultad las empresas familiares realizaban algún tipo de planeación respecto a la sucesión generacional; por lo tanto, las sucesiones eran realizadas al vapor por métodos convencionales y las decisiones se tomaban por consideraciones personales del fundador.

Por otra parte, es conocido que las empresas que ya utilizan planeación estratégica en sus operaciones cotidianas, tienen un mayor grado de eficiencia comparado con las que no la utilizan, de esta manera, el resultado de un plan estratégico a un proceso de **sucesión generacional**, garantiza la eficiencia de la sucesión en la empresa familiar.

Gracias a la investigación documental conocimos los principales beneficios esperados en las organizaciones y sus áreas de oportunidad más importantes, de ésta forma las organizaciones que aún no cuentan con éstos modelos, y puedan darse cuenta del potencial que su empresa pudiera utilizar en el momento, lograrán emprender el camino de una **sucesión generacional** desde un punto de vista estratégico.

- **Anexos**

ANEXO I.

ASPECTO LEGAL DE LAS EMPRESAS

Desde el punto legal, las empresas pueden constituirse en:

- Personas físicas: individuo del género humano con personalidad jurídica propia, capaz de ejercer derechos y obligaciones.
- Personas morales o sociedades: es un sujeto del derecho dotado de personalidad jurídica distinta a la de las personas físicas que la conforman, y al igual que las personas físicas, las personas morales ejercita sus derechos y obligaciones a través de sus representantes legítimos.

Las personas morales deben constituirse en sociedades; según el artículo 1° de la ley general de sociedades mercantiles es necesario determinar la naturaleza de la misma.

- Mercantil
- Civil
- Mixta.

La ley general de sociedades mercantiles reconoce seis formas sociales:

- Sociedad en nombre colectivo.
- Sociedad en comandita simple
- Sociedad en comandita por acciones
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima.
- Sociedad cooperativa

Lo que distingue en esencia a los diferentes tipos de sociedades se encuentra principalmente en el grado de responsabilidad de los socios con respecto a terceros.

Constitución de las sociedades mercantiles

La ley general de sociedades mercantiles exige que el contrato de la sociedad necesariamente deba celebrarse en escritura pública otorgadas con las solemnidades del derecho, quedando inscrita en el registro publico de comercio dentro de los quince días siguientes.

El reglamento de la ley orgánica fracción I del artículo 27 Constitucional, establece que antes de que legalmente quede constituida una sociedad, deberá solicitarse de la Secretaria de Relaciones Exteriores el permiso relativo a su constitución. (Baz González Gustavo. (1995) curso de contabilidad de sociedades. Ed. Baz.)

Obligaciones fiscales de las sociedades mercantiles.

Las sociedades mercantiles deberán presentar a la oficina federal correspondiente dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que concluya el ejercicio fiscal una declaración en la que se determine el resultado final del impuesto.

A ninguna persona podrá impedirse que se dedique a la profesión, industria, comercio o trabajo que le acomode, siendo lícitos. El ejercicio de esta libertad sólo podrá vedarse por determinación judicial, cuando se ataquen los derechos de terceros, o por resolución gubernativa, dictada en los términos que marque la ley, cuando se ofendan los derechos de la sociedad. Nadie puede ser privado del producto de su trabajo, sino por resolución judicial.

ANEXO II

INVESTIGACIÓN

Este anexo tiene como propósito dar a conocer al lector la **metodología** empleada para realizar la investigación, en el desarrollo del modelo estratégico para la sucesión generacional de empresas familiares, la que se tomó como línea de investigación documental.

Recabando datos reales de empresas que han pasado por un proceso de sucesión generacional y además han implementado planeación de este tipo.

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se tomo la decisión de realizar la investigación documental, en empresas familiares que ya han pasado por un proceso de sucesión generacional y que además involucraron algún tipo de planeación en ello; ya que debido a la naturaleza del tema se tomarían varias generaciones corroborar los resultados de la sucesión generacional en empresas familiares.

Es por ello que se buscaron empresas que ya tuvieran un proceso de sucesión generacional funcionando.

Para la investigación documental se utilizaron los métodos cualitativos, ya que los estos son un conjunto de técnicas que buscan describir, decodificar y traducir el significado, no la frecuencia, de ciertos fenómenos que ocurren en el mundo social; consecuentemente, el tipo de preguntas que buscan contestar como producto de la investigación son del tipo: cómo, por qué, de qué manera, quién(es), cómo se relacionan.

Se realizó un estudio exploratorio, debido a que el problema de estudio exigía empresas que ya tuvieran un proceso de sucesión generacional.

El tipo de muestra es no probabilística, es decir, es una muestra dirigida en donde se seleccionan sujetos “típicos” con la esperanza de que serán casos representativos de una población determinada. Se utilizaron dos métodos de recolección de datos: análisis de documentos y búsqueda de datos por Internet.

ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La ventaja de una muestra no probabilística, es su utilidad para determinado diseño de estudio que requiere no tanto una representatividad de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de sujetos con ciertas características previamente identificadas en el planteamiento del problema.

Este tipo de muestra, la de “los sujeto tipo”, se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización.

ANÁLISIS DE DOCUMENTOS

Este método se refiere únicamente al estudio y revisión de documentos con que se cuenta para su análisis. Por ejemplo, bibliografía, actas, manuales de políticas, documentos de proyectos, documentos a la planeación estratégica de la empresa, enciclopedias, páginas *web*.

Es importante mencionar que la investigación se sustentó en documentación emitida por el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI), basado en datos del censo elaborado del 2005.

PRECISIONES ESTADÍSTICAS DE LOS INDICADORES DE OCUPACIÓN Y EMPLEO TRIMESTRE 3-2006- INEGI	
Entidad MICHOACÁN (Total)	
INDICADOR	Estimación
I. Población total¹	4,001,840
2. Población de 14 años y más	2,795,339
3. Población ocupada por:	
3.1 Posición en la ocupación	1,579,907
Empleadores	99,516
3.6 Ámbito y tamaño de la unidad económica¹⁰	1,579,907
Micronegocios	742,614
Sin establecimiento	382,695
Con establecimiento	359,919
Pequeños establecimientos	122,232
Medianos establecimientos	83,145
3.7 Distribución por tipo de unidad económica	1,579,907
Empresas y negocios	687,884
<i>Empresas constituidas en sociedad y corporaciones</i>	156,272
<i>Negocios no constituidos en sociedad</i>	531,612
Instituciones	198,167
<i>Privadas¹¹</i>	22,080
<i>Públicas</i>	176,087
7. Población desocupada	49,937
Con experiencia	42,345
Perdió o terminó su empleo anterior	22,300
Renunció o dejó su empleo	15,621
Dejó o cerró un negocio propio	4,424
Otro	0
Sin experiencia	7,592

Todos datos absolutos de las encuestas en hogares se ajustan siempre a proyecciones demográficas, no sólo con la finalidad de tener un referente poblacional en períodos intercensales, sino también para eliminar las fluctuaciones en los datos estimados que son inherentes a los esquemas de muestreo probabilística propios de estas encuestas, para facilitar las comparaciones en el tiempo.

Las proyecciones se actualizan cada vez que se tienen nuevos datos de población; en este contexto, el II Censo de Población y Vivienda 2005, información actualizada de acuerdo con los resultados del Censo 2005, que brinda las poblaciones totales, por entidad federativa cada trimestre

En lo referente al rubro los criterios de clasificación cambian en la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) con respecto a su antecesora, la Encuesta Nacional de Empleo (ENE): los límites superiores de las unidades económicas medianas se extienden hasta 250 empleados siendo, por ende, 251 el límite inferior de ahora en adelante para las grandes, ello en conformidad con la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. En paralelo fuentes de trabajo que imparten servicios públicos tales como escuelas, hospitales, clínicas y dispensarios médicos dejan de clasificarse automáticamente en función del organismo de pertenencia (SEP, IMSS, ISSSTE, DIF, SSA), es decir, como unidades económicas grandes, tal y como se hacía en la ENE, de modo que con la ENOE se redistribuyen en unidades pequeñas, medianas o incluso grandes, si es el caso, pero ahora sólo en función del personal que labora donde el individuo encuestado desarrolla sus actividades **fuentes: (INEGI)**

Por último, cabe mencionar que en una muestra no probabilística la selección de ésta es muy arbitraria, ya que el investigador se basa fuertemente en su criterio. También deberá hacerse notar que no existen técnicas estadísticas apropiadas para medir el error de la muestra no probabilística. De tal forma que la proyección de los datos más allá de la muestra es estadísticamente inapropiada. **(Zikmund, 1991).**

- **Cuadros y Gráficas**

CUADROS

2.1. Muestra de 200 empresas familiares con más de 20 empleados y 5 años de vida en 1924 – 1984. Ward, 1986.....	28
3.1. Comparación entre empresa familiar y empresa no familiar.....	32
3.2. Ventajas y desventajas de la empresa familiar.....	35
5.1. Etapas organizativas en el proceso de desarrollo empresarial.....	49

GRÁFICAS

4.1. Conflictos emocionales entre familiares.....	40
5.1. El hogar dentro de su contexto.....	44
5.2. El traslape entre oportunidades de mercado, recursos y capacidades del hogar.....	45
6.1. Modelo de planeación estratégica de G. Steiner.....	54
6.2. Modelo de planeación estratégica de Aclé Tomasini.....	55
6.3. Modelo de la administración estratégica de Fred R. David.....	56
6.4. Diseño estratégico para toma de decisiones gerenciales de Casimiro Ruiz.....	57
6.5. Modelo propuesto de planeación estratégica para la sucesión generacional.....	58
6.6. Análisis FODA.....	75
6.7. Ciclo de vida de la empresa.....	93
6.8. Criterios de elección del sucesor.....	138
7.1. El modelo de los tres círculos.....	154
7.2. Modelo estratégico para la sucesión generacional de empresas familiares mexicanas.....	168

- **Bibliografía**

Acevedo, Jorge (1990) En torno a Heidegger. Editorial Universal. Chile

Acle Tomasini Alfredo (2000) Planeación estratégica y control de calidad. Editorial Grijalbo

Adler Gordon et altri. (1998) Construyendo el legado de las empresas familiares

Amat Joan M. (2001) La sucesión en la empresa familiar. Editorial Deusto

Amat Joan M. (2005) La continuidad de la empresa familiar. Editorial Deusto

Barquin C. Manuel (1985) Dirección, planeación, administración y organización. Editorial Interamericana.

Bateman Thomas S. & Snell Scott A. (2001) Administración, una ventaja competitiva. Mc. Graw Hill

Baz González Gustavo. (1995) Curso de contabilidad de sociedades. Editorial Baz

Belohavek Meter (1999) La organización natural de la empresa familiar. Blue Eagle Group

Casillas José Carlos el altri. (2004). Gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones. Ed. Thomson Paraninfo

Casimiro Ruiz Filiberto. (2003) Diseño estratégico para la toma de decisiones gerenciales. Tesis U.M.S.N.H.

Corona Juan.(2002) Manual de las empresas familiares. Editorial Deusto

Corona Ramón Juan Fco., Badia Cristina.(2004) Las nuevas generaciones en las empresas

Chiavenato Idalberto (1995) Introducción a la teoría general de la administración. Mc. Graw Hill.

Donckels, 1988. Las sucesión en la empresa familiar.

Doroteo Santiago. 2002. Empresas familiares exitosas. Ed. Ateneo. Buenos Aires

Empresas Familiares: Guía básica para empresarios y directivos (2004) Grupo Lexconsult Abogados

Fred R. David. (2000) Administración estratégica. Editorial Prentice Hall

Gallo Miguel Angel. (1999) Secreto de las empresas familiares centenarias: Las claves del éxito

Ginebra, Joan (2001) Las empresas familiares su dirección y continuidad. Editorial Panorama. México

Gómez Betancour Gonzalo. (2000) ¿Son iguales todas las empresas familiares? Editorial Granica

Harold Biermand, Jr. (2000) Planeación financiera estratégica. CECSA

Hill Charles y Jones Gareth. (1998) Administración estratégica, un enfoque integrado Mc. Graw Hill

Hughes James. (2001) La riqueza de la familia empresaria. Editorial Deusto

Koenig Neil N. (2006) No puedes despedirme; Soy tu padre. Editorial Deusto

Lansberg, Iván (1999). Transcripción de la Conferencia "Relaciones entre propiedad y gestión en la empresa familiar. Madrid

Lea James W. (1993) La sucesión del Management en la empresa familiar Editorial Granica, Barcelona, España.

Leach Peter 1999. La empresa familiar. Ed. Granica. Barcelona

Leach Meter y Bogod Tony. (2001) Claves de las empresas familiares. Editorial Instituto de estudios económicos

Leslie y Korman (1985), The family in social context. New York: Oxford University Press.

Mintzberg H. (1998) El Proceso Estratégico. Prentice Hall.

Mintzberg H. (1994) Los Peligros De La Planeación Estratégica Harvard Deusto Business Review.

Neubauer Fred, Lank Alden. (2003) Empresa familiar ¿Cómo dirigirla para que perdure?

Ortember Osvaldo (1998). Medición en empresas familiares. Ed. Gedida

Porter Michael E. (1999) Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia

Rodríguez Rivera. Historia de la Teoría de la Economía de Empresa. Munich 1995.

Santiago Doroteo. (2003) Secreto de las empresas familiares exitosas

Sharma, Chua y Chrisman (2000), Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. Dalhousie University. 6152 Coburg Road. Halifax NS Canada B3H3J5.

Vaquera García Antonio (2001) .Régimen tributario de la empresa familiar. Ed. Dykinson

Ward, 1991. La sucesión cuando la propiedad está repartida en dos partes iguales. Ed. Granica. Barcelona