

# LA SUCESIÓN Y SUS EFECTOS EN LA COMPETITIVIDAD DE LA PYME

José Manuel Mávil Aguilera  
Jerónimo Domingo Ricardez Jiménez  
Isaías Sangabriel Rivera  
Carlos Sangabriel Rivera\*



## Resumen

En la actualidad las pequeñas y medianas empresas en México constituyen uno de los sectores más importantes en la contribución del desarrollo de la economía nacional, generando una gran parte de los empleos y de igual manera

distribuyendo el bienestar entre la sociedad. Este tipo de organizaciones tienen sus orígenes en el seno de un núcleo familiar. Esta condición les ha proporcionado tanto aspectos bondadosos como desfavorables, o al menos severamente cuestionables. Un problema que enfrentan las organizaciones familiares se encuentra relacionado con el proceso de transición generacional, lo que comúnmente se conoce como la sucesión. Este proceso se convierte en un reto complicado de sobrevivencia, donde se busca transmitir positivamente, entre otros elementos, la energía familiar sobre quiénes se van hacer cargo de la empresa. Este trabajo pretende abordar la sucesión desde la perspectiva de sus efectos en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

## Desarrollo

Las pequeñas y medianas empresas tienen particular importancia para las economías nacionales, no sólo por sus aportaciones a la producción y distribución de bienes y servicios, sino también por la flexibilidad de adaptación a los cambios tecnológicos y su gran potencial de generación de empleos. Representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. Hoy día los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PYMES por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local. Sin embargo, las PYMES tienen algunas dificultades en virtud de su tamaño, como es el acceso restringido a las fuentes de financiamiento; los bajos niveles de capacitación de sus recursos humanos; sus limitados niveles de innovación y desarrollo tecnológico; la baja penetración en mercados internacionales; los bajos niveles de productividad alcanzados; así como la baja capacidad administrativa.

Para Rodríguez (1997), la importancia de la pequeña y mediana empresas no sólo puede medirse por el número de establecimientos sino también por el capital invertido que representan, por el valor de su producción, por el valor agregado, por las materias primas que se consumen, por la formación del capital fijo, por el empleos que generan y por la capacidad de

\*Docentes de tiempo completo de la Universidad Veracruzana

compra que dan a la población trabajadora mediante los sueldos y salarios. La importancia de la pequeña y mediana industria en cualquier país no sólo es de carácter económico o industrial, sino también de orden social. La pequeña y mediana industria al incorporar fuerza de trabajo al sector manufacturero, procedente del agro mexicano, contribuye, por una parte, a incrementar a un rango social distintivo a este sector de desocupados o semicupados, debido a la capacidad de compra que les proporciona la industria, a través de sus salarios y por los bienes que adquieren con él. Por otro lado, contribuye a crear y capacitar la mano de obra que por la estructura educacional característica de los países en vía de desarrollo no habría encontrado los elementos para capacitación.

Recientemente, la discusión sobre la problemática de las pequeñas y medianas empresas ha tomado mucha relevancia en nuestro país gracias a que este concepto de organizaciones engloba características muy particulares relacionadas con la constitución del capital, recursos humanos, infraestructura, mercado, entre otros; lo que se ve reflejado en varios indicadores que de acuerdo con la Secretaría de Economía constituyen aproximadamente el 97% de todas las empresas establecidas en el país, son generadoras de empleo del 79% de la población, produciendo a su vez ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto. Por lo tanto representan la base de la economía para el desarrollo de empleos y negocios.

Es bien sabido que el apoyo brindado por los diferentes sectores se ha revolucionado con el paso del tiempo, adaptándose a las necesidades de las empresas, lo que ha resultado en un notable aumento de PYMES apoyadas por parte del Sistema Bancario Nacional o por organismos como el CONACYT, creando planes de apoyo para impulsar el desarrollo de nuevas ideas, pero a pesar de que se han conjuntado esfuerzos para apoyar a las PYMES, es importante reconocer que éstos aun no son suficientes. Lo que hace falta es continuar acrecentando el apoyo por parte del gobierno, como se ha venido haciendo, pero al mismo tiempo buscar el instaurar las políticas necesarias para que se fomente el desarrollo de las PYMES. Adicionalmente, no hay que descartar la urgente necesidad de simplificar los procesos así como el otorgamiento de apoyo financiero.

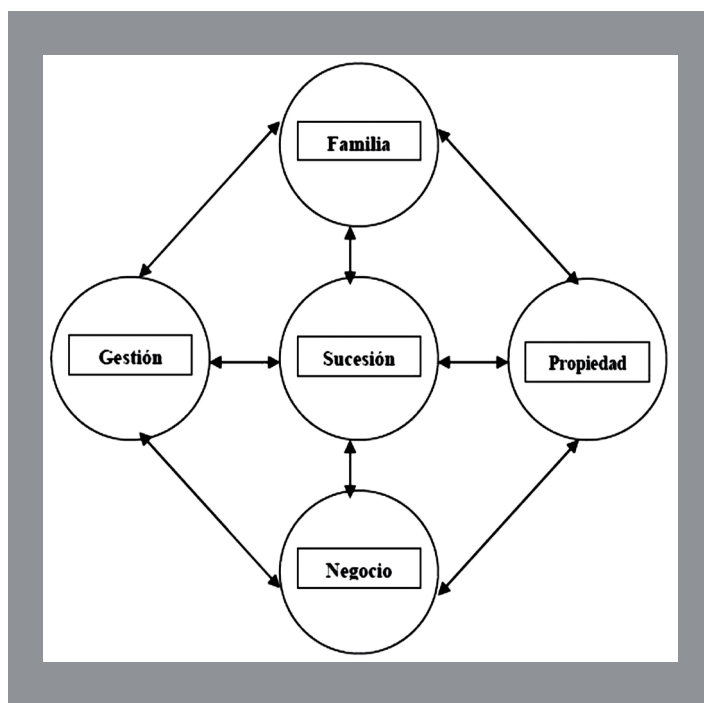
A pesar de estas condiciones, las PYMES siguen naciendo y participando activamente en el contexto económico, basándose sobre todo en la capacidad emprendedora que pretende aprovechar los diferentes nichos de oportunidades en diferentes sectores de la industria, conjuntando las ideas y la materia prima de calidad, pueden aprovecharse cualquiera de los recursos otorgados por instituciones tanto públicas como privadas, lo que aunado al correcto encauzamiento de los esfuerzos puede dar origen a una empresa sólida que no tenga nada que pedirle a las demás, cuyos productos o servicios cumplan o rebasen las expectativas de sus clientes y llegue a ser competitiva en este campo en el que nada está escrito.

Una gran parte de las pequeñas y medianas empresas de México cuentan con una estructura familiar, situación que influye en gran parte de la vida cotidiana de todos sus integrantes. La empresa familiar cuenta con una dinámica de operación íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros. Cabe aclarar y mencionar que la empresa familiar representa el esfuerzo acumulado de sus miembros durante muchos años. Es importante destacar que la empresa familiar juega un papel muy importante para el desarrollo económico nacional e incluso mundial, de

acuerdo a los sectores económicos la empresa familiar se distribuye en su mayoría en el sector empresarial después el sector de servicios y por último el sector industrial, Lozano (2009).

El gran reto que actualmente afrontan las empresas familiares se centra en localizar el apoyo técnico y administrativo adecuado para que se estructuren correctamente, crezcan sanamente y sirvan como base para nuevas generaciones que las lleguen para darles continuidad. La decisión sobre quien será el sucesor se basa en las necesidades futuras de la empresa y no en replicas del pasado. Una sucesión mal planeada puede generar graves problemas, por lo tanto hay que analizar y discutir con claridad quien va hacer el sucesor en caso de no tener la decisión clara se recomienda que se consulte a personas externas a la empresa.

El modelo tradicional existente sobre los tres círculos de la empresa familiar, es ampliado a cinco círculos por Amat (2004). En esta modificación se complementan las investigaciones realizadas sobre el tema de la empresa familiar y se estructuran los problemas alrededor de cinco áreas consideradas como las más relevantes y críticas en este tipo de empresas. Estas cinco áreas son familia, propiedad, empresa, administración y sucesión. El objetivo de este modelo es facilitar la estructuración y comprensión de los posibles problemas que afectan dentro de cada área, la continuidad y expansión de la empresa familiar.



Fuente: Amat, J. (2004). La continuidad de la empresa familiar.



Al comparar este modelo con el original se observa que el modelo de los cinco círculos añade dos aspectos más. El primero es la administración de la empresa que se refiere a la dimensión organizativa, a las perspectivas estratégicas y a la competitividad de la empresa en cuanto a sus productos, mercados y recursos. El segundo aspecto es la sucesión que afecta directamente a las otras cuatro áreas. El área de la familia es el elemento diferencial y a la vez, como ya se había mencionado antes, el área más problemática de la empresa familiar. Los factores relevantes del área de la familia son los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresarial, el grado de armonía existente y su influencia en su empresa familiar y viceversa, es decir, la influencia de ésta en la familia empresarial, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa.

El área de la propiedad de la misma cuenta con factores relevantes, los cuales son la estructura de poder accionarial de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares, el grado de armonía existente en las relaciones entre los diferentes grupos accionariales. Respecto a la administración del patrimonio se tienen que comprender los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, así como la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejo de administración).

En el área de la empresa se toman en cuenta la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opciones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas que utilizan (comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo). Cabe mencionar que dentro de esta área existen factores relevantes tales como el grado de profesionalización, el grado de formalización del sistema de control y el grado de formalización de la política de recursos humanos.

Por último, el área de sucesión que es el proceso que finaliza con la transmisión de poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación, es uno de los procesos más trascendentes y relevantes que debe promover una empresa familiar para garantizar su continuidad. No hay que olvidar que la empresa no la hereda un sucesor, la hereda una familia, Nogales (2008). El modelo considera dentro de la sucesión los

siguientes factores críticos: la actitud del líder para asumir su progresiva retirada, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso de bastón de mando a la siguiente generación.

Las organizaciones que logran pasar exitosamente la estafeta a la siguiente generación, encontrarán algunos obstáculos que hacen difíciles sus posibilidades de supervivencia dentro de su entorno. La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben enfrentarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios no la planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores. De acuerdo con diferentes investigaciones se puede considerar que gran parte de los propietarios que piensan dejar el negocio en los siguientes años no ha elegido a su sucesor lo que origina que esta decisión sea tomada de una forma precipitada y poco planeada.

La sucesión dentro de la organización involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar: la empresa, la familia y la propiedad. Y durante este proceso cada uno de estos elementos experimenta cambios importantes. En cuanto a la empresa, su director será reemplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que, de alguna manera, dependen de ella, como los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con relación a la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido o fundador, quién deberá buscar otras expectativas y roles en su vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los otros dos subsistemas. Quien controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general.

Por lo general la sucesión es un proceso que se puede prolongar en el tiempo, considerándolo entre unos 10 a 15 años y que a su vez involucra varias etapas. Pueden presentarse ciertas situaciones imprevistas que pueden motivar que este proceso sea más corto, como en el caso del fallecimiento de los dueños y directores o las desavenencias entre los diferentes familiares, e incluso la ruptura de relaciones entre ellos. El fenómeno de la sucesión, desde el punto de vista práctico, se inicia desde el momento de la concepción de los hijos del fundador. Muchos de estos jóvenes tienen su primera experiencia profesional en la empresa de la familia, en cuyo caso el fenómeno de sucesión comenzará cuando se



integran a ella, esto es, la fase del diagnóstico, que es la primera fase del proceso de sucesión y que, al igual de las otras, pueden tener una duración de dos a tres años.

Durante la primera fase o también considerada de diagnóstico, el fundador observa a su alrededor y se pregunta qué será de su organización en el futuro lejano. Es posible que algunos de los descendientes ya se hayan incorporado a la organización, pero no reúnan la suficiente preparación y experiencia como para decidir su futuro en relación con la empresa. Ante esta perspectiva, el fundador normalmente realiza un diagnóstico tanto del subsistema de la familia, como del sistema de la organización. Durante estos dos o tres años de esta etapa existe una gran incertidumbre y no es importante resolverlas de inmediato, durante el diagnóstico los accionistas pueden diseñar el perfil de sus sucesores ideales, así como la forma de configurar la nueva propiedad.

Después de la primera fase o de diagnóstico se clarifican cuáles son las características relacionadas tanto con la propiedad como con la dirección que se desean para la organización en un futuro. En esta segunda fase de planificación se hace el plan de sucesión, el cual debe ser elaborado entre los posibles sucesores y quiénes serán los sucedidos. Un plan de sucesión diseñado sólo por el líder, sin involucrar a los posibles sucesores, tiene mayores probabilidades de fracasar.

El proceso de sucesión dentro de las empresas familiares suele estar impregnado de muchas emociones que pueden provocar enfrentamientos en la empresa y en la familia, lo cual propicia la creación de bandos o grupos. Al ubicar el proceso de sucesión dentro del marco de un plan donde posiblemente varios elementos han participado en él, no sólo se gana legitimidad sino también la aceptación de las personas que se hallan involucradas en el proceso. Un plan de sucesión debe contemplar los puntos siguientes para que realmente pueda incrementar sus posibilidades de éxito.

- Presentar un real compromiso de la dirección hacia el plan. Los directores de las empresas familiares por lo general son sus dueños y fundadores, y estos suelen estar enfocados en las acciones y para muchos de ellos no tiene sentido invertir su tiempo en la elaboración de planes, por ello deben tener en claro que la planificación es la actividad más rentable de todas las que se realizan cotidianamente y también deben comprender que la no planeación tiene costos muy altos.
- Contar con el diseño de la organización deseada. Tal vez la organización haya realizado la planeación estratégica y tenga

claro hacia donde se dirigirá y de qué manera lo hará, lo cual aporta información valiosa para elaborar el plan de sucesión.

- Contar con una definición de los perfiles de los futuros directores. Con la información recabada en el punto anterior se puede clarificar el perfil que un directivo debe tener. En el caso de las empresas familiares debe existir flexibilidad en el perfil de tal modo que los posibles sucesores puedan ser moldeados para que se acerquen al perfil deseado, Belausteguigoitia (2010).

Dentro de la tercera fase o la de entrenamiento se tienen conocidas las habilidades actuales de los sucesores y sabiendo cuales son las que deberían tener al momento de asumir el liderazgo, es posible trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades e, incluso, trabajar fuera de la compañía. Así al final del periodo de entrenamiento, los sucesores se encontraran a la altura de los puestos que van a asumir. Quienes han tenido la fortuna de trabajar en diversos lugares antes de integrarse a las empresas de sus familias, pueden ver con claridad los beneficios de haber trabajado antes para otras organizaciones. Los ejemplos más claros de esto son: el sentimiento de seguridad, se aprende a mandar recibiendo órdenes y la incorporación de ideas diferentes.

En la cuarta fase o de transferencia existe un periodo en que ambas generaciones comparten decisiones en torno a la organización, aunque formalmente solo uno de ellos es el que ostenta el cargo de director general. Esta fase genera tensiones entre todos aquellos que se relacionan de alguna manera con la empresa. Por esta razón esta fase debe contener un plan de comunicación que aclare el panorama de todos los involucrados con la compañía.

La quinta fase o también conocida como de culminación, considera que no es posible cantar victoria hasta concluir con el éxito del proceso de sucesión y éste no termina el día que el fundador “entrega las llaves”. Hay veces que cuando todo parece controlado, sobrevienen problemas que hacen fracasar la sucesión. Dentro de las empresas familiares, en un momento dado podría ser que transferir la dirección de la empresa a la siguiente generación no sea la solución más conveniente, e incluso podría llegar a ser una decisión equivocada. Las principales razones de esto pueden ser las siguientes:

- Las relaciones familiares entre sucesores son malas.
- Los intereses de los descendientes y posibles sucesores no se relacionan con el giro de la compañía.
- Ninguno de los posibles sucesores en la familia tiene las características necesarias para asumir el control de la empresa.
- El negocio es riesgoso o se encuentra en declive.
- Existe una oferta de adquisición de la empresa muy interesante por parte de compradores ajenos a la familia.
- Los posibles sucesores tienen mejores alternativas profesionales.
- La familia requiere de liquidez, los padres para su retiro y los hijos para gastos e inversiones diversas.

Existen varias alternativas que un empresario puede considerar para elegir el futuro de su organización; a continuación se mencionan estas alternativas, que abre el abanico de posibilidades al infinito.

- Continuar con la operación cotidiana, lo que implica no efectuar ninguna acción. Esta puede ser una alternativa peligrosa, aunque ocasionalmente puede funcionar.
- Transferir la propiedad y la dirección a miembros de la familia. Esta alternativa es el sueño de la familia, pues así da continuidad al negocio familiar. Si se toman buenas decisiones de sucesión y los descendientes tienen la altura requerida para los puestos, las posibilidades de éxito se incrementan.
- Conservar la posesión en familia y contratar a un director externo. Esta alternativa es aplicable cuando no se tenga un integrante en la familia que pueda ser el posible sucesor.
- Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella.
- Vender a otras personas o instituciones.
- Liquidar la empresa.
- Cotizar en la bolsa.
- Otras opciones. Aquí se contemplan tantas opciones como el fundador considere, o mezclar en un momento dado algunas de las anteriores.

Resulta evidente que el propósito de toda empresa es alcanzar un desarrollo total de tal en el mercado en todos sus ámbitos, superando problemas internos y externos que lleguen durante el ciclo de vida de la empresa,

sin embargo es cierto que se debe de pensar y tener como metas planes a largo plazo. Las perspectivas para todo empresario siempre deberían ser positivas, aunque en ocasiones no se es así, debido a que siempre se tienen distintas variables que pueden afectar económicamente a la empresa, como puede ser que la demanda de sus productos baje o que la competencia sea innovadora, u otros aspectos como la falta de inversión, etcétera.

Las expectativas de una empresa familiar pueden variar de acuerdo al ambiente de cada empresa ya que este puede afectar la interacción de sus componentes y a sus comportamientos. La cultura y los valores de la familia no tienen una influencia directa en la cuenta de resultados pero sí la tienen a largo plazo al irse conformando la gestión intercultural Nogales (2008). Uno de los elementos relevantes que una familia empresaria puede hacer para garantizar la continuidad es la inversión constante en formación de sus cuadros de sucesión, situación que puede cubrirse bajo dos perspectivas. Por parte de la familia se crea un consejo familiar en el que deben de intervenir todos los miembros de la familia involucrados de una manera u otra con el negocio. En la empresa una herramienta estructural muy importante vendrá a ser la conformación de un equipo gerencial que funcione profesionalmente además de independiente, sin olvidarse si hay o no miembros de la familia en dicho equipo. Por lo que de esta forma habrá un mayor equilibrio dentro de la empresa.

Las empresas en general se ven sumergidas en situaciones que no pueden evitar, tales como problemas económicos-financieros, tecnológicos, de recursos humanos, de toma de decisiones, entre otras. En las empresas familiares existen ciertos conflictos enredados con los afectos, por lo que suele ser muy importante contar con todos los puntos anteriores vistos, logrando de esta forma un mayor profesionalismo en las relaciones personales dentro las empresas familiares, así como pensando que en vez de afectar esto, servirá de gran ventaja para su propio desarrollo e institucionalización.

### Consideraciones finales

Con el desarrollo de un proceso de sucesión natural dentro de la organización familiar, se pueden establecer las condiciones propicias para poder darle la continuidad al trabajo y a los logros alcanzados por esa generación, no hay que olvidar que la garantía de la continuidad de toda una empresa familiar descansa en manos de un sucesor y en su capacidad y disposición de adaptación a los cambios que su medio ambiente le vaya exigiendo.

### Bibliografía

- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Editorial DEUSTO, España.
- Belausteguigoitia, I. (2003). *Empresas familiares*, Editorial Mc Graw Hill México.
- Kelin E. (2007). *Empresas familiares generación a generación*. México.
- Lozano Carrillo, O. Cisneros Martínez, L.F. Cayetano Niebla Zatarain, J. (2009). *Empresa familiar casos*. Editorial HESS. México.
- Nogales F. (2008). *La familia empresaria*. Ediciones Díaz de Santos, México.