

¿Por qué mueren las empresas familiares?

Juana Hernández Chavarria

Tecnológico Nacional de México / Instituto Tecnológico de Durango.

juana.hernandez@itdurango.edu.mx

Las empresas familiares se han convertido en pilares fundamentales de la economía, son una alternativa de generación de empleos y una oportunidad para el aprovechamiento de una estructura social (denominada familia) para generar emprendimientos productivos que permiten satisfacer necesidades de sectores o mercados específicos. Según la revista Forbes, en México el 80% de las empresas son familiares y es el quinto país del mundo con más empresas de este tipo (García, 2020). Sin embargo, por cada 100 empresas familiares que se crean, solo 30 llegan a la segunda generación, y de esas 30 solo 10 pasan a la tercera o cuarta generación (Grabinsky, 2016). En este sentido, un estudio en Estados Unidos mostró que el 63 por ciento de las empresas

familiares carece de un plan estratégico y guían sus esfuerzos por acciones improvisadas (Belausteguigoitia, 2017). De acuerdo a un estudio del Instituto de Familias Empresarias del Tecnológico de Monterrey, el 88% de las empresas asignarán como su director general (CEO) a un familiar, a diferencia del promedio mundial donde solo el 37%, y del promedio de América Latina con el 76%. Sobre los planes de retiro el 62% de los CEO en México piensan retirarse entre los 61 y 70 años de edad (Herrera, 2020). Un estudio realizado en 18 empresas familiares del estado de Durango encontró que juegan un papel importante en la economía local, principalmente en la generación de empleos, el 77% son MIPYMES, el 66% tienen más de 15 años en el mercado, y el 26% entre 5 y 10 años de antigüedad.

La principal problemática que han enfrentado dichas empresas es la falta de procesos de delegación de responsabilidades, debido a las dinámicas afectivas que se mezclan con la dinámica de negocio, la falta de armonía entre el círculo de la familia y el de la empresa que impacta en los resultados empresariales de forma negativa. En algunos casos el sucesor no ha logrado sortear la transición y la responsabilidad de forma armoniosa. La muerte repentina del fundador, también ha sido uno de los retos que han enfrentado algunas de las empresas bajo estudio, lo que ha desatado lucha de poderes al interior, principalmente en la esfera de la propiedad y los roles en la gerencia. Durante el relevo generación, otra problemática es la divergencia en las visiones empresariales, cuando se da el ingreso de nuevos integrantes a la empresa o cuando toman el

poder los hijos o familiares directos del dueño fundador, han existido crisis de autoridad que en algunos casos han impactado en la eficiencia y desarrollo de la empresa a corto plazo.

El hecho de que los familiares directos del fundador se desempeñen en puestos de toma de decisiones, intensifica los conflictos al momento de una sucesión de mando, ya que la coordinación es compleja, además del sistema de afectos y sentimientos que intervienen.

Las empresas familiares consideran que necesitan desarrollar algunas competencias para incrementar la cultura empresarial y disminuir las problemáticas ocasionadas por situaciones familiares y que generen un impacto menor en la operación. Las empresas familiares duranguenses carecen de procesos de sucesión formales, no tienen una planeación a largo plazo y no han desarrollado estrategias para planificar su desarrollo y continuidad. Por otro lado, no se identifican acciones de capacitación

gradual para el sucesor, en términos de liderazgo y relaciones con clientes y proveedores. La situación se agrava cuando el sucesor no tiene las habilidades necesarias para el puesto y solo lo ocupa por un tema de línea de mando familiar.

En suma, la ausencia de un modelo de sucesión es el motivo principal por el cual las empresas familiares fracasan en la realización de un cambio generacional, y por ende mueren en el intento. El 44.4% de las empresas expresan que no cuentan

Dificultades	Oportunidades
Relaciones y tradiciones familiares	Crecimiento y capacitación formal en áreas estratégicas de la empresa
Habilidades y competencias del sucesor	Diversificar el mercado y alianzas estratégicas
Falta de un plan de sucesión formal	Experiencia de la empresa
Resistencia al cambio y a delegar autoridad	Visión empresarial innovadora del sucesor

Fuente: elaboración propia **Tabla 1.** Dificultades y oportunidades





con el conocimiento adecuado para elaborar o llevar a cabo un plan de sucesión. Aunque reconocen que la mejor forma de llevar a cabo este proceso es mediante la delegación de las actividades al nuevo sucesor bajo la supervisión y aprobación del dueño inicial y no hasta su retiro.

Cuando una empresa familiar empieza a planeear la sucesión, debe seleccionar quien será la persona idónea para que lidere la empresa en un futuro próximo, ya que la sucesión requiere de entre tres y cinco años, además de que el futuro sucesor debe ser capacitado y el resto de la familia debe estar involucrada en este proceso. En relación al tipo de sucesor, la mitad de los empresarios deciden dejar como sucesor al hijo mayor, de preferencia del sexo masculino, ya que consideran que es el indicado para ocupar su cargo y continuar con el legado y tradición empresarial.

En la tabla 1 se presentan las principales dificultades y oportunidades identificadas para las empresas familiares de Durango ante un proceso de sucesión. Lo más recomendable para que una empresa familiar sobreviva a un cambio generacional es dedicar el tiempo para una planeación formal y apoyarse en profesionales especializados para transitar este proceso de forma exitosa, cuando el sucesor y el sucedido se encuentren laborando todavía en la empresa.

Referencias

1. García, S. (2020, April). El reto de sucesión en empresas familiares. Revista Forbes. Retrieved from <https://www.forbes.com.mx/el-reto-de-sucesion-en-empresas-familiares/>
2. Grabinsky, S. (2016). Empresas familiares en México: aspectos sucesorios. Cuadernos de gobernabilidad y fiscalización. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
3. Belausteguigoitia, I. (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación. México: McGrawHill.
4. Herrera, E. (2020, October 26). Un 84% de empresas familiares carecen de un plan de sucesión, según estudio. Periódico Milenio. Retrieved from <https://www.milenio.com/negocios/84-empresas-familiares-carecen-plan-sucesion>