

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES.

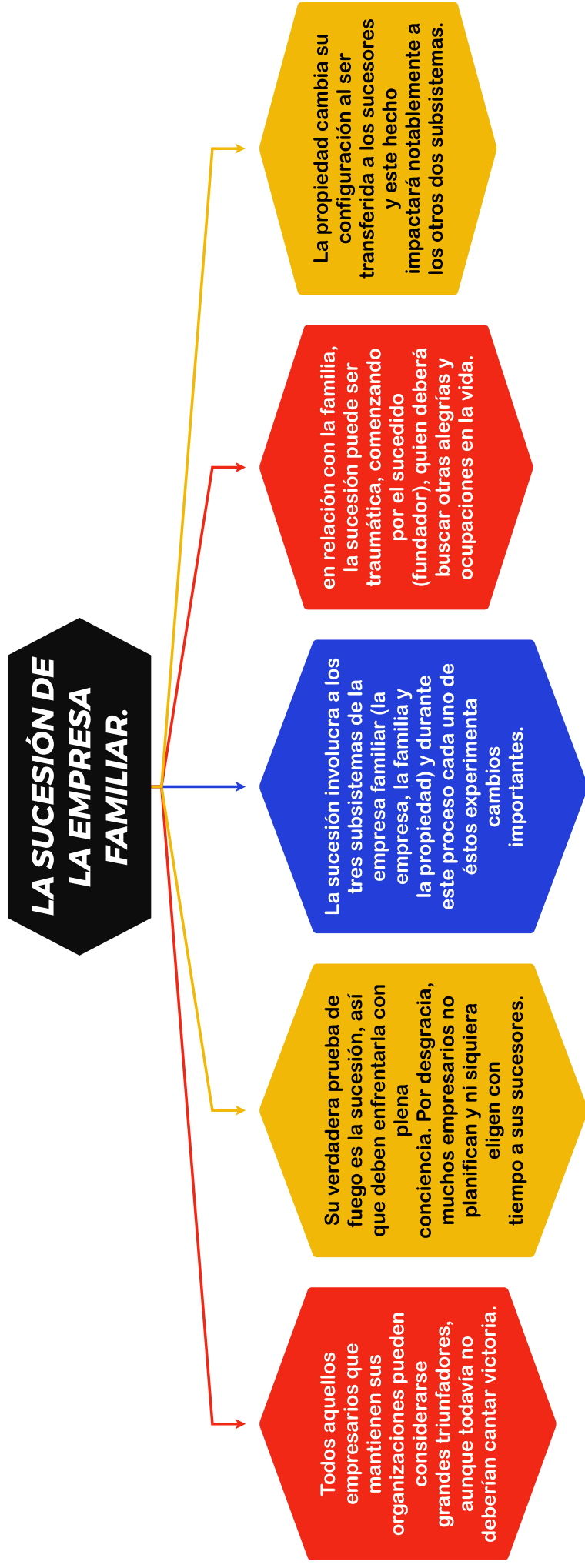
WDS
Mi Universidad

*LUIS GERARDO BALLINAS
GORDILLO.
4°CUATRIMESTRE*

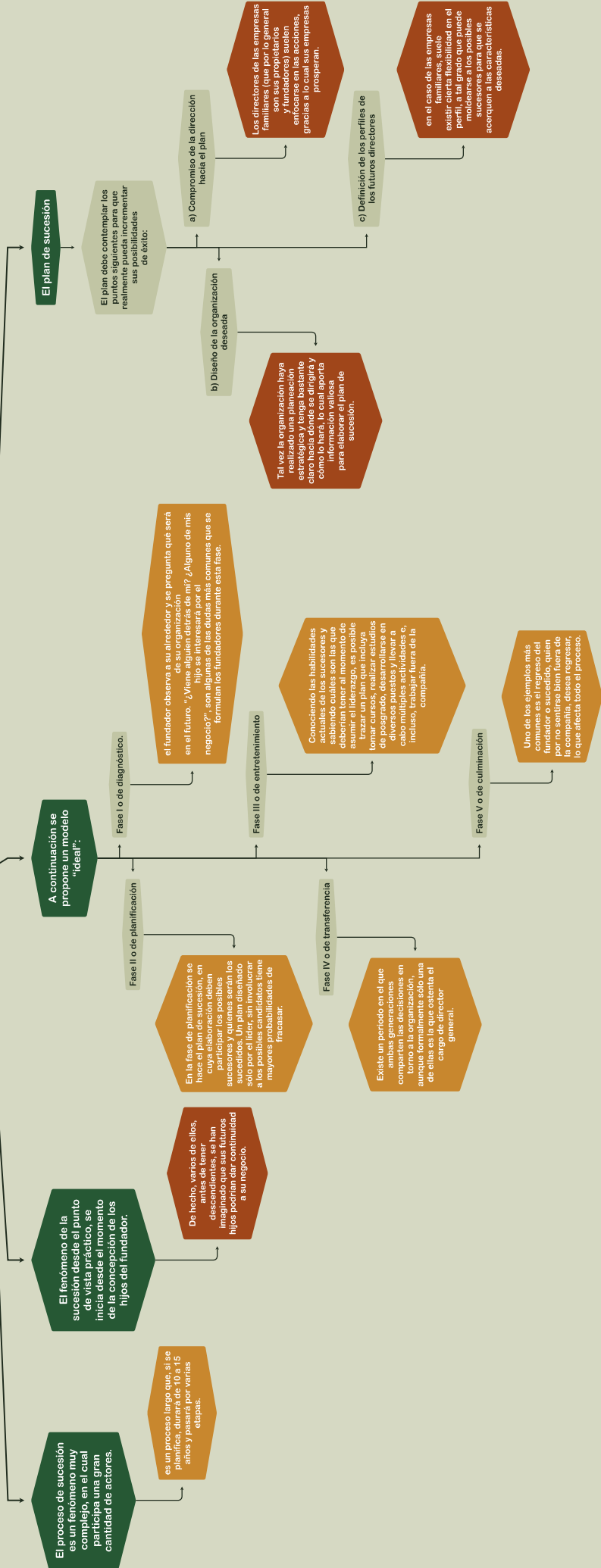
*LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES.*

SALOMON VAZQUEZ

13 de octubre de 2024



MODELO DE LA SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.



TIPOLOGÍA DE LA SUCESIÓN.

Relevo intransferido

- No está dispuesto a dejar de ser la cabeza de la organización, incluso a costa de poner en riesgo a la empresa.
- Los sucesores se frustran al saber que su crecimiento, desarrollo y, en muchos casos su felicidad, dependen esencialmente de que el líder salga de la empresa.
- La frase del sucesor es: ¿Cuándo te retiras?

Relevo arrepentido

- El fundador realiza planes de sucesión que no los implementa.
- Quizá se retira por una temporada, pero regresa a la empresa por no encontrarse satisfecho con su retiro.
- Es posible que se vea obligado a regresar por la falta de capacidad de la siguiente generación.

Relevo fallido

- Es típico de sucesiones no planificadas e improvisadas.
- Existe gran ambigüedad sobre los planes del líder.
- La frase del sucesor es: ¡Tú tienes la culpa!

Relevo eficaz

- Hay coordinación y cohesión entre sucesor y sucedido.
- El sucedido deja que el sucesor asuma su nuevo cargo y se retira conforme se planeó.
- El sucesor tiene el nivel requerido para el puesto.

ALTERNATIVA A LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.

transferir la dirección a la siguiente generación no es la solución más conveniente e, incluso, podría ser una decisión equivocada.

A continuación se mencionará algunos de estos casos:

- Las relaciones familiares entre sucesores son malas, por lo que poner en manos de ellos el negocio los enfrentaría aún más.
- 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, está en declive o puede pertenecer a un segmento económico que tendrá poco desarrollo en el futuro.

Hay varias alternativas que un empresario puede considerar para elegir el futuro de su organización, a continuación se describen algunas de las más importantes:

a) Continuar con la operación cotidiana (no hacer nada).

El empresario se deja llevar por la inercia y deja que el tiempo pase inexorablemente. Hay veces que es imposible hacer otra cosa, dadas las circunstancias familiares y empresariales.

b) Transferir la propiedad y a dirección a miembros de la familia.

Si se toman buenas decisiones de sucesión y los descendientes tienen la capacidad requerida para los puestos, las posibilidades de éxito se incrementan.

c) Conservar la posesión en la familia y contratar a un director externo.

Es posible que la familia juzgue conveniente contratar a un director general ajeno a la familia, pues no hay en casa una persona que pueda ejercer este papel o se quieran evitar controversias de orden familiar.

d) Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella.

Esta opción es una alternativa mixta, donde el empresario obtiene liquidez por la venta de parte de sus activos y continúa con la operación de un negocio de menor tamaño.

e) Vender a otras personas o instituciones.

La empresa puede resultar interesante para otros inversionistas como competidores, empleados u organizaciones. Ésta es la opción más socorrida de todas.

f) Liquidar la empresa.

Cuando hay sucesión en la empresa y nadie ofrece un precio adecuado para su venta, aparece la opción de liquidación, en la que se rematan los activos y se cumple con los pasivos para cerrar la compañía.

g) Cotizar en la bolsa.

Éste es el sueño de muchas organizaciones que han alcanzado un tamaño importante y sus ventas anuales son de, por lo menos, algunas decenas de millones de dólares.

h) Otras opciones.

Aquí hay un sinnúmero de posibilidades, tantas como el lector quiera, ya sea contratar un director interino, fusionar la empresa y ceder la dirección, donar la compañía a instituciones de beneficencia, transformar la firma en una fundación, etc.

MARCO LEGAL DE LA SUCESIÓN.

Especies de sucesiones

la sucesión constituye un cambio de titular en una relación jurídica que subsiste. En otras palabras, es la transmisión de derechos y obligaciones de un sujeto a otro.

Los estudiosos del derecho sucesorio convienen en existen tres especies de sucesiones: la testamentaria, la legítima y la mixta.

La sucesión legítima es aquella en la que el *cujus* no ha expresado su voluntad sucesoria en un testamento, por lo que su ausencia es suplida por la ley.

El primer tipo de sucesión es aquella que se funda en la manifestación libre y expresa de la voluntad del *de cuius* sostenida en un testamento.

La mixta es aquella sucesión en la que una parte de la herencia es sujeta a lo dispuesto por el *de cuius* en un testamento y otra parte de la herencia se rige según lo establecido por la ley, pues el *de cuius* no dispuso de dicha parte de sus bienes o cayó en los mismos supuestos establecidos por la ley.

EL RETIRO DEL FUNDADOR.

No hay plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro exitoso. Hay numerosos casos de emprendedores que no han planificado el paso a las siguientes generaciones por no encontrar alegrías y un sentido en la vida fuera del trabajo.

Stammenfeld y Spence (1989) presentan una tipología basada en las relaciones con la identificación del liderazgo y la búsqueda de una contribución inmortal.

- 1. Los monarcas: no dejan la organización hasta su muerte y generaciones jóvenes no asumen el control de la empresa hasta el fallecimiento de la generación anterior.
- 2. Los generales: asumen que es conveniente dejar el control a las generaciones y en apariencia se retiran, pero regresan provocando desconcierto y más problemas que beneficios.
- 3. Los embajadores: tiene claro que la siguiente generación debe tomar el control. Permanecen lo suficiente cerca como para aconsejar y lo convierten en un rol como para dejar actuar.
- 4. Los gobernadores: también dan paso a las siguientes generaciones, pero se desligan totalmente de la organización asumen que su gobierno ha concluido y que es tiempo de encontrar nuevas alegrías en otras actividades.

El legado del sucedido

Existen diversas acepciones del término legado, lo que se refiere a los bienes que un sucesor, sea cosa material o inmateral". El legado puede dividirse en tres partes.

- 1. Capital humano: el sucedido deja una estructura en funcionamiento operada por colaboradores con un tipo determinada cultura organizacional.
- 2. Activo físico: la empresa consta de inmuebles, equipos, materia prima, otros bienes materiales de valor.
- 3. Activo inmateral: patentes, marcas, crédito mercantil, imagen, clientes, proveedores, portadores de servicios, etc.

¿Cómo transmitir el legado?

El sucedido debe oír diversas opiniones de los herederos, un adecuado, pero debe tener en cuenta las repercusiones de sus acciones. Contrario a lo que se cree, el sucedido no tiene derecho a dejar un legado que origine destrucción entre la siguiente generación. El legado se trata de sus propiedades.

La ausencia de planificación de la sucesión y la negociación al retiro

Si planificar normalmente da lugar a un retiro exitoso, los sucedido hay tanta prisa que deja a la suerte y al inercia asuntos tan importantes en las empresas que se exponen a continuación:

- Renunciar al control: A quien ha mantenido las riendas de su negocio por años, por lo tanto, es solitario. Por ello, puede evadir todo lo que implique pensar en ceder el control y el poder.
- Prejuicios contra la planeación: ¿Como voy a saber lo que ocurrirá mañana? ¿que se hacen las personas para justificar la ausencia de planeación en sus actividades. Los emprendedores son "hacedores" y que tienen una inclinación natural hacia la acción.
- Incapacidad para elegir sucesor: En ocasiones, el sucedido puede no tener idea de como llevar a cabo la sucesión y, incluso aun, en mente de quien poner la empresa.
- Incertidumbre ante el retiro: No hay plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro exitoso. Del mismo modo en que hay personas que planean control y lo esperan con ansia, hay otras a quienes les aterra, incluidos sus propios conyuges.
- Temor a la muerte: Para algunos líderes la idea de planificar el retiro puede significar la planeación de su funeral, y por lo que evitan a toda costa.

Panorama incierto

La empresa del fundador puede estar viviendo una tormenta, lo que quizá impide que éste se concentre en el resolver en el presente sobre la familia, la empresa y la propiedad. El fundador puede realizar una planeación adecuada.

Pérdida de identidad

Para los líderes de las organizaciones es fácil perder su papel hasta dentro de la empresa y hasta donde llega su papel como personas. Puede ocurrir que, al perder su papel, pierdan parte muy importante de ellos mismos.

Tabúes familiares

Tratar los temas del retiro y la sucesión en el ámbito familiar es, sin duda, muy complicado y puede ser malinterpretado, especialmente cuando se son ignorados por los descendientes.