



# La Sucesión en la Empresa Familiar Mexicana

**Autores:**  
Carlos Núñez Urquiza  
Raúl Belmonte Olivares

**SUG**

SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD  
Y FISCALIZACIÓN

Publicaciones Empresariales



**UNAM**  
FCA Publishing

# **La sucesión en la empresa familiar mexicana**

---

**Carlos Núñez Urquiza  
Raúl Belmonte Olivares**



**Dr. Enrique Luis Graue Wiechers**  
Rector

**Dr. Leonardo Lomelí Vanegas**  
Secretario General



**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Director

**Dr. Armando Tomé González**  
Secretario General

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**  
Secretario de Divulgación y Fomento Editorial

Publicaciones Empresariales  
 **UNAM**  
FCA Publishing

---

### **La sucesión en la empresa familiar mexicana**

Primera edición: 2018

Fecha de la edición: 30 de agosto de 2018

D.R. © 2018 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México

Facultad de Contaduría y Administración  
Publicaciones Empresariales UNAM, FCA Publishing  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria  
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, Ciudad de México.

ISBNe: 978-607-30-0795-5

“Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”.

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Al pagar por este libro, se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla o, en caso de ser libro impreso, su lectura en papel. No tiene permitido reproducir total o parcialmente por cualquier medio, transmitir, descargar, descompilar, aplicar ingeniería de regresión, ni almacenarse o introducirse en sistemas de almacenamiento y recuperación electrónicos o mecánicos existentes o que se inventen en el futuro sin la autorización escrita del autor, casa editorial y/o titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México

# Índice

<b>Prólogo</b> .....	5
<b>Introducción</b> .....	7
<b>CAPÍTULO 1</b>	
<b>Significado de la sucesión</b> .....	11
<b>CAPÍTULO 2</b>	
<b>Dificultad de la sucesión</b> .....	15
<b>CAPÍTULO 3</b>	
<b>La sucesión debe ser un proceso, no un suceso</b> .....	18
<b>CAPÍTULO 4</b>	
<b>Estadísticas sobre la sucesión en las empresas mexicanas</b> .....	30
<b>CAPÍTULO 5</b>	
<b>Perfil del sucesor</b> .....	35
<b>CAPÍTULO 6</b>	
<b>Obstáculos y aliados en la sucesión</b> .....	41
<b>CAPÍTULO 7</b>	
<b>Cómo hacer atractivo el retiro del patriarca</b> .....	53
<b>CAPÍTULO 8</b>	
<b>Formación y educación de los sucesores</b> .....	58

<b>CAPÍTULO 9</b>	
<b>Recursos que facilitan la sucesión .....</b>	<b>68</b>
<b>CAPÍTULO 10</b>	
<b>Las siete virtudes cardinales y los siete pecados capitales de la sucesión .....</b>	<b>76</b>
<b>Apéndice</b>	
<b>Modelos sobre el negocio familiar .....</b>	<b>87</b>
<b>Abstracts de libros sobre la sucesión en el negocio familiar. ....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía relevante (artículos y libros) .....</b>	<b>105</b>
<b>Apuntes biográficos .....</b>	<b>108</b>
<b>Otras referencias .....</b>	<b>119</b>
<b>Datos de los autores .....</b>	<b>121</b>

## Prólogo

---

Desde sus primeros estudios y actividades académicas, el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización (SUG) ha establecido y divulgado un determinado paralelismo entre los conceptos de gobernanza democrática, y su extensión al bienestar general, y el de gobierno corporativo, que igualmente declara la orientación de sus gestiones empresariales al beneficio de socios o asociados y terceros interesados, es decir, la sociedad en su conjunto.

La actividad económica de los particulares en el marco regulatorio y fiscal que promueva el crecimiento y la equidad social es al mismo tiempo premisa y característica fundamental de la gobernabilidad.

A la luz de estas consideraciones básicas, el SUG promueve el mejor conocimiento de las operaciones y riesgos de las empresas familiares por considerar que, según los indicadores del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), así como de otros y muy amplios estudios de investigadores académicos y organizaciones interesadas, 98% de las empresas que operan en México son micro, pequeñas y medianas, y de ese universo total 90% es de carácter familiar, además de que su participación en el proceso de generación de empleos rebasa 70% y aportan más de 62% del Producto Interno Bruto (PIB).

Vinculado a estas representaciones económicas de innegable y generalizada importancia, se ha reconocido la existencia del que podemos llamar *riesgo de sucesión*, referido a la posible desaparición de los negocios familiares por la falta de mecanismos efectivos para el traspaso de la empresa a la siguiente generación, o bien, cuando suceden hechos inesperados que obligan a hacer cambios en la dirigencia, como la muerte del fundador. La falta de cultura en esta materia ha provocado que 70% de los negocios familiares –según estadísticas recientes– no subsista a la primera generación y que solamente la tercera parte sobreviva la segunda, mientras que alrededor de 13% la tercera y 3 o 4% a la cuarta generación que, por lo general, disuelve los activos creados.

La literatura es extensa al señalar factores que podrían considerarse como indispensables para una sucesión de éxito en los negocios familiares, y la buena planeación es uno de los factores críticos. Asimismo, puede afirmarse que la planeación tardía o insuficiente constituye una de las razones frecuentes de que muchas empresas familiares no sobrevivan a sus fundadores.

Con una incidencia menor, pero igualmente interconectado con el tema de la sucesión –o su falta de regulación–, ha crecido otro riesgo atribuible a la incompleta o de plano nula aplicación de las prácticas corporativas en constante evolución por parte de las empresas familiares, bajo el conocido argumento de que “si hasta ahora hemos tenido éxito, ¿para qué cambiar?”. Los estudios revelan que los principales problemas que enfrenta una empresa familiar se presentan en su organización y capacitación gerencial, debido, por ejemplo, a la existencia de una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía. La informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa por lo que afecta directamente su productividad y desarrollo.

Debe señalarse, desde otro ángulo, que también se han identificado factores de éxito en la operación de empresas familiares con buenos efectos en la sucesión, como el establecimiento de consejos de administración que, según información correspondiente a 2016, de 74% de las empresas que lo instalaron, 33% obtuvo un crecimiento anual de utilidades igual o mayor al 10%; de lo que puede derivarse que la participación de los sucesores en el Consejo es una escuela eficaz para el futuro.

Por el interés que suscitan estas cuestiones entre profesores, alumnos y estudiosos de la Facultad de Contaduría y Administración, además de muchos consultores y empresarios involucrados, su Fondo Editorial presenta en esta obra los resultados de las investigaciones realizadas hasta la fecha por el Mtro. Carlos Núñez Urquiza, con la colaboración de Mtro. Raúl Belmonte Olivares, quienes el pasado mes de mayo dictaron una brillante conferencia en el marco del programa académico permanente del SUG, ilustrada con notas y estadísticas que pueden consultarse y analizarse con mayor detenimiento en esta edición.

Carlos Núñez Urquiza es fundador y director ejecutivo del Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar, creado con el objetivo de profundizar y ampliar las mejores prácticas que requieren los empresarios mexicanos para el desarrollo y continuidad de sus empresas.

Con la expresa autorización del Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar y de su Director Ejecutivo, el SUG publica esta obra bajo el sello del Fondo Editorial de la FCA, y al mismo tiempo invita a sus lectores a consultar su compendio en la página electrónica [www.sug.unam.mx](http://www.sug.unam.mx).

DR. ALFREDO ADAM ADAM  
Coordinador del Seminario Universitario de  
Gobernabilidad y Fiscalización

# Introducción

La sucesión es la prueba de fuego que aguarda a todo fundador de una empresa familiar o a su líder actual. Pocos retos son tan demandantes como el manejo de la sucesión y pocos exigen tanta generosidad, inteligencia y prudencia por parte del líder.

La sucesión no sólo implica un proceso de entrega del mando, sino que también involucra, con frecuencia, un acto de entrega de la persona que dirigió hasta ese momento las riendas de una empresa. Es la renuncia disciplinada en beneficio de aquélla y, habitualmente, también en el mejor interés de la familia.

Aunque mucho se ha escrito sobre la sucesión en la empresa familiar (sugerimos revisar la bibliografía que citamos al final de este trabajo), no hay un recetario infalible o una metodología científica que establezca el cuándo, el cómo y el quién. Puede decirse, con una alta dosis de certidumbre, que la sucesión es un arte de planeación, de conocimiento de las personas y de conocimiento de uno mismo. Es un arte de previsión, pero también de ejecución. Requiere generosidad, disciplina y también energía por parte del líder, así como de quienes lo acompañan en el gobierno de la empresa.

En pocas tareas, el fundador o líder puede sentirse tan solitario en la responsabilidad y, al mismo tiempo tan presionado por las diversas partes interesadas.

La sucesión en el negocio familiar<sup>1</sup> es uno de esos retos donde los talentos que necesita el líder para afrontarlo y manejarlo con éxito no son los mismos que aquellos que lo han llevado

---

<sup>1</sup> Se define a la empresa familiar como aquella en la que “la propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar, los miembros de ese grupo se esfuerzan para lograr, mantener y/o aumentar las relaciones intra-organizacionales basadas en las relaciones de familia”. (Universidad La Salle y Colegio de Contadores Públicos de México, “Historia de la empresa familiar en México”, *Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares* – La Salle, Núm. 15, junio de 2014., p. 8). A su vez, la empresa mexicana ProfitConsulting ha definido una empresa familiar como aquella en la que “el control accionario pertenece, en su mayoría a una familia; al menos dos de los familiares están involucrados en el funcionamiento de la misma” (ProfitConsulting: Consultores de Empresas Familiares, Investigación sobre el Gobierno en las Empresas Familiares en México, 2017).

al triunfo en la conducción de la empresa. Por tanto, no es extraño que exista la tendencia a postergar el proceso de sucesión y las decisiones que lo acompañan.

Por si fuera poco, la sucesión suele ser el reto en que salen reprobados la mayor parte de los fundadores y líderes, como lo muestra el hecho de que aproximadamente sólo una tercera parte de las empresas familiares transita exitosamente hacia la segunda generación.

La explicación de este fracaso radica no sólo en el talento gerencial de los fundadores o líderes y en el talento de los posibles sucesores, sino también en su psicología personal y en la de los miembros de la familia. Nos enfrentamos a un asunto complejo que va más allá de la capacidad de emprender y del talento para administrar.

Por otra parte, la sucesión es una tarea en la que el líder de la empresa no está suficientemente preparado. Su éxito como empresario no garantiza su eficacia como líder de la transición. Los atributos y capacidades que requiere para conducir eficazmente el proceso de la sucesión son talentos diferentes de los que le llevaron al éxito como creador y director de la empresa.

Del otro lado, la empresa familiar enfrenta retos diversos. Los más delicados, con frecuencia, tienen más relación con la familia que con la empresa, por lo que una conducción de éxito, en la empresa familiar, requiere no solamente una buena administración del propietario, como en cualquier empresa, sino también de la habilidad para coordinar los intereses familiares.

La buena conducción de la empresa puede entrar en conflicto con la armonización de los intereses familiares. En ese momento, es necesario recordar el principio “Por el bien de la familia, primero la empresa”, que no debe interpretarse como la recomendación de postergar los legítimos intereses familiares, sino como la necesidad de que la empresa se maneje con profesionalismo y objetividad, sin permitir que los deseos o caprichos familiares entorpezcan el desarrollo sano de la empresa.

Las empresas familiares han aprovechado la amplia difusión de las mejores prácticas para asegurar una sucesión con éxito, particularmente las surgidas durante las últimas tres décadas.

En este texto, queremos contribuir, con nuestra experiencia de treinta años cerca de las empresas familiares y mostrar los resultados de cientos de entrevistas realizadas a sus integrantes (tanto miembros fundadores como de las siguientes generaciones), quienes han compartido su experiencia y vivencias respecto del importante proceso de sucesión; del mismo modo, deseamos presentar los resultados de diversas investigaciones relacionadas con la sucesión.

Vale la pena mencionar que reproducimos textualmente los comentarios de los empresarios entrevistados –casi todos ellos fundadores o presidentes de empresas familiares–, que no siempre coinciden entre sí. Algunos aluden a “lugares comunes” o a “conceptos obvios”, pero son interesantes en tanto que sus repuestas ilustran el sentir de líderes empresariales en torno a conceptos importantes para las familias empresarias.

También queremos compartir algunas de las recomendaciones más certeras de autores que han dedicado su vida a la materia.

Esperamos que estos apuntes sirvan para comunicar parte de las experiencias que han acumulado diversas familias propietarias, exitosas como familias y como empresas, y que han sido muy amables al compartirlas con nosotros.

Es importante decir que no se trata de un texto donde se abarque todos los temas relacionados con la sucesión en la empresa familiar. Hemos seleccionado los que nos parecen más delicados y

en los que hemos reunido investigación de campo para proponer conclusiones avaladas por la experiencia de numerosas empresas.

Abordamos temas como el proceso de la sucesión; el perfil de los sucesores; obstáculos y aliados en la sucesión; los temores del fundador y cómo hacer atractivo el retiro; la buena formación de los sucesores; recursos que facilitan la sucesión, algunos principios que hemos llamado “las virtudes cardinales de la sucesión”, y errores frecuentes que hemos denominado “los siete pecados capitales”.

Mucho se ha escrito sobre la sucesión en los negocios familiares. Por ejemplo, Aronoff, McClure y Ward escribieron *Succession: The Final Test of Greatness* (traducido al español) y John L. Ward, *Perpetuating the Family Business*. Éstos y otros textos ilustran casos tomados de la cultura estadounidense. Hay también excelentes libros editados en Europa, con base en la realidad de la familia empresaria en ese continente. En parte, por esta razón, escribimos este texto que aporta datos estadísticos y experiencias, principalmente desde la perspectiva de los negocios familiares en México.

Deseamos que nuestros apreciables lectores puedan encontrar útiles estas notas para motivar la reflexión y para descubrir *mejores prácticas* de las que puedan derivar enseñanzas valiosas.

La sistematización del conocimiento de las mejores prácticas y la difusión de literatura sobre la empresa familiar se deben a pioneros como John L. Ward, de la Universidad de Northwestern; John A. Davis, de la Universidad de Harvard, e Ivan Lansberg, asociado por mucho tiempo con la Universidad de Columbia, actualmente con Kellogg School of Management, quienes a finales de la década de 1970 comenzaron a publicar sus investigaciones. En parte, por ello, tuvo lugar la adopción de la empresa familiar como un tema de estudio por sí mismo, así como por la inclusión de esta materia en los programas de las escuelas de negocios de universidades europeas y estadounidenses más prestigiadas, así como en los estudios de educación continua. A ellos va nuestro reconocimiento más amplio. (La bibliografía citada al final de este trabajo incluye algunos de sus libros y artículos más representativos.)

Expresamos también nuestra gratitud a Citibanamex por permitirnos el acceso a los libros que ha publicado sobre la empresa familiar desde hace diez años, y a las diversas investigaciones sobre el tema. Citibanamex, mediante el área de Consejos Consultivos, a cargo de Pablo Ruiz Limón, ha hecho un trabajo pionero en México al promover seminarios y conferencias, así como intercambios de experiencias con otros países, para investigar el estado actual de los negocios familiares. Recientemente, creó el Centro para el Desarrollo de la Empresa Familiar, que uno de los autores de esta obra coordina como su director ejecutivo.

Deseamos reconocer las enseñanzas del maestro Miguel Ramírez Barber, así como de Ángeles Castellanos. El primero, socio fundador y presidente de ProfitConsulting, y la segunda consultora de esta empresa especializada en negocios familiares; ambos son coautores con Citibanamex de diversas publicaciones y proyectos que buscan fortalecer la empresa familiar.

También deseamos expresar nuestro reconocimiento al Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) por su generosidad para compartir experiencias. Al doctor Fernando Sandoval Arzaga, experto en la materia, director del Centro de Familias Emprendedoras, y al doctor José Trujillo Zúñiga, director del Programa de Formación de Consejeros, del

Egade Business School, quien nos facilitó material del ITESM y cuya revisión de este texto ha sido de enorme valor para nosotros.

También expresamos nuestra gratitud al maestro Imanol Belausteguigoitia Rius, distinguido profesor del Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), director del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar de esa casa de estudios, cuyos libros y experiencia nutren buena parte del presente trabajo.

Mucho debemos a las conferencias que nos han impartido y a las amenas charlas con los profesores John Ward, John Davis, Josep Tapiés, Alberto Gimeno, Drew S. Mendoza, Felipe Prosper, Miguel Ángel Gallo, Justin Craig y Esthela Lavín.

Asimismo, expresamos nuestro agradecimiento a Carlos Dumois y a Guillermo Gutiérrez, incansables promotores del concepto de “dueñez” en la empresa familiar y de la necesidad de separar la presidencia de la dirección general. A Mario de Gandarillas, quien actualmente dirige una red internacional de profesionales y despachos en España e Iberoamérica, que ofrece servicios de consultoría a familias empresarias; a José Manuel Zugaza Salazar, reconocido consultor en el campo de la empresa familiar en la Península Ibérica, actualmente Socio Director de UNILCO (Consultores de Empresas Familiares); a Manuel Bermejo, presidente en The Family Advisory Board y profesor en IE Business School, consejero de empresas familiares en Europa e Iberoamérica; a José Ramón Sanz y a su esposa Marisa Graz Castellón, promotores del conocimiento sobre la empresa familiar, quienes amablemente han compartido su experiencia y material con nosotros.

Igualmente, manifestamos nuestro aprecio a Philippe II de Gaspé Beaubien y a su esposa Nan-b (Nan Bowles), fundadores y directores del Business Family Foundation (BFF). Empresario de éxito en el mundo de las comunicaciones en Canadá, Philippe decidió, por su espíritu filantrópico, crear la fundación BFF que ha sido promotora incansable de las buenas prácticas en la empresa familiar, al promover foros y realizar investigaciones. Hemos encontrado material muy valioso en los trabajos de la BFF.

A José Trujillo, Fernando Sandoval, Miguel Ramírez Barber, Ángeles Castellanos, Sonia Zepeda y Andrea Núñez Jiménez, nuestro reconocimiento por sus atinadas observaciones.

No podemos dejar de mencionar al maestro emérito de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, nuestra *alma mater*, formador de muchas generaciones, el doctor Alfredo Adam Adam, quien coordina el Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización de la Facultad de Contaduría y Administración, y es el “padre de este proyecto” por ser él quien nos motivó a realizarlo.

Agradecemos el apoyo invaluable de las diferentes personas que nos ayudaron en la revisión del texto con sus oportunos comentarios.

Es nuestro deseo que las experiencias y reflexiones que ofrecemos sean de utilidad a las familias empresarias que con tanto esfuerzo, al superar diversos obstáculos, crean empleo y promueven el bienestar en nuestra sociedad.

Los autores  
México, marzo de 2018

# Capítulo 1

## Significado de la sucesión

---

Los negocios familiares combinan las tensiones de la vida familiar con las de la vida empresarial y, en ningún momento, es la tensión más fuerte que en el cambio generacional.<sup>1</sup>

Toda sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar, es decir, a la propiedad, a la familia y a la empresa misma, tal como se explica en el modelo de Davis, Gersick y Lansberg, presentado en el Apéndice de este trabajo<sup>2</sup>. Como lo explica dicho modelo, cada uno de estos subsistemas está relacionado con los otros dos y las decisiones tomadas en uno de ellos afectan a los restantes dos. Se trata pues de una de las decisiones más complejas en la empresa familiar. Como decía un exitoso empresario del norte del país: “¡Afortunadamente esto sólo ocurre, generalmente, una vez en cada generación!”.

Un empresario americano, fundador de una cadena de restaurantes en California decía: “Esto es algo muy complejo; no se trata solamente de la transmisión del mando y de la propiedad; es un proceso más complejo que involucra la transmisión de valores, de una herencia espiritual, de una cultura”<sup>3</sup>.

La empresa de consultoría KPMG define la sucesión en los negocios familiares como el “proceso de transmisión de la administración y de la propiedad a la siguiente generación de miembros de la familia” (Grant, 2011, 7).

A pesar de su complejidad y de la carga emocional que impone sobre los líderes de la empresa, conducir “bien” la sucesión es la oportunidad de facilitar la permanencia más allá de la muerte física; es la ocasión para heredar mucho más que el patrimonio, pero también el ámbito

---

1 “Passing on the Crown: How a Family Firm Can Avoid a Succession Crisis”, *The Economist*, November 6, 2004.

2 Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton and Ivan Lansberg, *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. (1997) Harvard Business School Press.

3 Textualmente señal: “Estamos pasando más que un negocio; estamos pasando valores, una herencia espiritual y una cultura”.

adecuado para impartir las últimas y, a veces, las más valiosas enseñanzas que el líder puede transmitir con el ejemplo personal.

John L. Ward señala que a finales de la década de 1970 entre 5 y 10% de las empresas familiares en los Estados Unidos eran propiedad de hermanos; porcentaje que está ahora entre 40 y 50%. Esto significa, entre otras cosas, que la empresa familiar aprende poco a poco a manejar con más eficacia la sucesión, aunque también es cierto que la sucesión se ha hecho más compleja (Ward, 2004, 3).

Para algunos empresarios, pertenecientes a la generación al mando de la empresa familiar, el reto de la sucesión es conducirla hacia una elección acertada, consensuada adecuadamente, y apoyar de forma debida al sucesor o sucesores para que continúen la marcha de la empresa.

Otras familias empresarias van más allá. Estiman como necesario el relevo exitoso y consensuado, pero ven la sucesión no como “un problema a resolver”, sino como “una oportunidad a aprovechar”.

En efecto: la sucesión puede significar mucho más que el relevo en el mando; puede ser el comienzo de la transformación o modernización de la empresa, de la orientación hacia nuevos mercados o hacia segmentos de mercado más importantes, de la renovación de tecnologías, de la expansión geográfica o del desarrollo de nuevos productos. Puede ser el momento propicio para revisar la misión y la vocación de la empresa.

Un exitoso empresario de la comunidad judía, de segunda generación, comentó que el proceso de sucesión tiene un significado “casi sagrado, pues es la oportunidad de dar continuidad al legado espiritual de nuestros padres, emigrantes, que llegaron a México sin recursos económicos, pero con el deseo de crear un gran centro de trabajo. La continuidad de la empresa es el mejor tributo que podemos ofrecerles”.

En México, tenemos varios ejemplos de relevos exitosos. Cuando a finales de la década de 1970 Agustín Legorreta López-Guerrero, director general del Banco Nacional de México, supo de su enfermedad terminal, movió la sucesión en beneficio de su hijo del mismo nombre, y promovió la jubilación del primer nivel de la dirección general, con objeto de propiciar la renovación del cuerpo directivo y, con ello, la modernización del Banco. Entonces, se iniciaron transformaciones importantes que fortalecieron al Banco Nacional de México.

Una nueva generación, encabezada por Agustín Legorreta Chauvet, con banqueros jóvenes y dinámicos, como Rubén Aguilar, Humberto Rodríguez, Francisco Alcalá, Juan Elek, Claudio Terrain, Manuel Zubiría, Juan Orozco, José Manuel Rivero, y varios más, le dieron al Banco una nueva vida.

Cuando Soriana hizo el relevo en el mando la empresa dio un salto; se expandió, se fortaleció, y se convirtió en la gran empresa que es hoy. El relevo en Liverpool, en Bimbo, en Cemex, y varias otras empresas, tuvo un efecto similar. La nueva generación impulsó una nueva visión e inyectó un nuevo nivel de energía.

La sucesión, como toda transición importante, es uno de los momentos más críticos en la evolución de la empresa familiar (Gersick y otros, December 1999, 287-297). Suelen ser periodos de tensión emocional, en los que la generación al mando experimenta ansiedad y angustia. Los sentimientos de duda y vulnerabilidad pueden ocasionar diversos conflictos.

Como lo comentamos en la “Introducción”, haber sido un empresario de éxito no garantiza ser un director competente durante el proceso de sucesión. De igual forma, haber sido

un talentoso director de la empresa, incluso al enfrentar crisis, no es aval de que se manejará adecuadamente el complejo proceso de la sucesión.

Esta complejidad exige una preparación pertinente y bien planeada. En ésta, como en pocas tareas, es importante evitar la precipitación. La sucesión es un proceso que exige de tiempo y de reflexión; de ponderar factores de la empresa y de la familia; de imaginar el futuro; de profundizar el conocimiento de cada una de las personas involucradas, y de comprender la dinámica familiar y el sentir de los socios.

En realidad, el proceso de sucesión, en sentido amplio, arranca en etapas muy tempranas con la educación familiar y el ejemplo que dan los fundadores; también, mediante la forma en que se inicia a los herederos en el conocimiento y afecto hacia la empresa familiar.

Algunos opinan que, estrictamente, el proceso debe iniciar al menos 10 años antes de que los posibles sucesores tengan la edad para asumir responsabilidades importantes en la empresa.

Como veremos en el capítulo relativo al proceso de la sucesión y en el de la formación y educación de los sucesores, el proceso inicia con el involucramiento amable de los sucesores desde su infancia. Entre las recomendaciones más frecuentes de los dirigentes que han adquirido el mando y que recuerdan sus primeros contactos con la empresa familiar, destacan las siguientes: asistir a trabajar en la empresa familiar y comenzar a aprender cómo opera, cómo elabora sus productos y cómo se relacionan las personas entre sí. De esta manera, se forman los primeros nexos, las primeras ilusiones y deseos: se cultiva la imaginación de lo que puede hacerse cuando llegue el momento de tomar decisiones.

Igual de valiosas son las referencias que se hacen de la empresa familiar en las charlas de familia; la forma en cómo se expresa el fundador de su empresa, de sus colaboradores, de los problemas que enfrenta y las maneras de resolverlos. En esos comentarios, a veces sutiles, puede transmitirse entusiasmo y afecto por la empresa familiar como algo valioso y a lo que vale la pena entregarle la vida laboral. Aunque también puede generarse sentimientos contrarios, que más tarde provocarán el rechazo de la siguiente generación a la posibilidad de sumarse al equipo de la empresa familiar.

Los comentarios que se citan a continuación, tomados de entrevistas con empresarios familiares mexicanos de la segunda, tercera o cuarta generación, servirán como argumentos nuestros, pues explican, en parte, la actitud que los hijos desarrollarán hacia la empresa y las razones para querer involucrarse con ella:

- “Mi padre siempre nos hablaba con entusiasmo de los proyectos que iniciaban en la empresa”.
- “La sobremesa estaba salpicada de comentarios que mostraban el orgullo de mi padre y tíos sobre lo que había iniciado el abuelo; eran como un símbolo del orgullo familiar”.
- “Nos llevaban de pequeños a trabajar a la empresa; conocimos a muchos de los trabajadores más viejos, quienes nos regalaban dulces al final de la jornada y nos preguntaban qué habíamos aprendido. Así nos hicimos amigos de quienes iniciaron con mi abuelo (o mi padre). Ellos también eran ‘fundadores’, aunque no fuesen dueños, y también nos contaban anécdotas”.

Por otra parte, declaraciones como las que se mencionan a continuación eran presagio de que se desarrollaría poco interés por la empresa familiar:

- “Perdíamos las vacaciones porque mi papá nos obligaba a ir todos los días a la fábrica, mientras que nuestros compañeros se iban de vacaciones”.
- “Mi papá se quejaba constantemente de los problemas, de lo que el gobierno los perjudicaba, de los trabajadores que no respondían, de los socios que lo habían traicionado, y añoraba el día en que finalmente pudiera jubilarse. La empresa era como un mal necesario, a evitar como fuera posible”.
- “La empresa era la fuente de discordia y enemistad entre mi papá y sus hermanos. Nosotros no entendíamos por qué no nos llevábamos más con nuestros primos”.
- “Mi mamá se quejaba de que a mi papá no le daban lo que le correspondía. Estábamos resentidos con el abuelo y con la empresa”.

Pero aun si se prepara bien el proceso, no hay garantía de que los posibles sucesores tengan la capacidad o el perfil adecuado para conducir la empresa hacia un mejor futuro. Tampoco es garantía de que vayan a interesarse en trabajar para la empresa familiar. Más adelante, comentaremos sobre esta situación y sugeriremos algunas de las buenas prácticas en la materia.

## Capítulo 2

# Dificultad de la sucesión

Existe un viejo proverbio que dice que los negocios familiares pasan de “arremangarse la camisa a arremangarse la camisa” en tres generaciones. Dichos como éste existen en varios idiomas (véase Tabla 2.1). De acuerdo con lo que John L. Ward, codirector del Center of Family Enterprises de Kellogg School of Management, el negocio familiar suele pasar por tres etapas: crecimiento, estancamiento y desintegración, significa que la riqueza que amasa una familia en la primera generación desaparece en la tercera (Ward, 2010, 2).

**Tabla 2.1. Proverbios sobre la sucesión**

Español	Padre bodeguero	Hijo millonario	Nieto pordiosero
Español	Padre comerciante	Hijo caballero	Nieto pordiosero
Inglés	<i>Tavern Owner</i> (Dueño de taberna)	<i>Millionaire</i> (Millonario)	<i>Beggar</i> (Pordiosero)
Portugués	<i>Pai rico</i> (Padre rico)	<i>Filho nobre</i> (Hijo ilustre)	<i>Neto pobre</i> Nieto pobre
Italiano	<i>Dalle stalle</i> (Del establo)	<i>Alle stelle</i> (A las estrellas)	<i>Alle stalle</i> (Al establo)
Alemán	<i>Erwerben</i> (Crea)	<i>Vererben</i> (Hereda)	<i>Verderben</i> (Destruye)

Fuente: Adaptado de John L. Ward (2004). *Perpetuating the Family Business*. Palgrave MacMillan, p. 4.

Específicamente, Ward ha encontrado que sólo 30% de las empresas familiares llega a la segunda generación, y sólo 13% sobrevive a la tercera (Citibanamex, 2012).

De hecho, se han convertido en regla los porcentajes 30-13-3, que significan que 30% de los negocios familiares sobrevive a la segunda generación, 13% supera la tercera y que únicamente 3% va más allá de eso (Ward, 2010).

Una encuesta realizada en 2012 por PricewaterhouseCooper señala un porcentaje más bajo: sólo 12% de los negocios familiares llega a la tercera generación<sup>1</sup>.

Datos similares reporta la revista *Family Business Alliance*: un poco más de 30% de todos los negocios familiares llega a la segunda generación, 12% a la tercera y únicamente 3% a la cuarta<sup>2</sup>.

La empresa KPMG, al citar cifras del *Family Firm Institute*, proclama un porcentaje aún menor: únicamente 10% de los negocios familiares llega a la tercera generación, y quienes cargan parte de la responsabilidad por este bajo porcentaje son los consejeros familiares profesionales que limitan su asesoría a los aspectos técnicos –impuestos, fideicomisos, administración de la riqueza, etcétera- del negocio (Walsh, 2011).

La supervivencia en el largo plazo de los negocios familiares tiene mucho que ver con reconocer y evitar las siguientes trampas:

- 1) “Siempre habrá aquí un lugar para ti”, que da esperanza a los descendientes del dueño a ocupar un lugar en la empresa, a pesar de que hayan fracasado en sus intentos personales y de que lleguen ya mayores a la empresa sin preparación empresarial;
- 2) “El negocio no puede crecer lo suficientemente rápido como para apoyar a cualquiera”, lo que hace imposible dar trabajo a los descendientes de los descendientes (la tercera generación);
- 3) “Los miembros de las familias permanecen como silos de acuerdo con los lazos sanguíneos”. Esta división por silos impide la obtención de la experiencia funcional cruzada necesaria para dominar todos los aspectos del negocio y evita un liderazgo ejecutivo (Stalk and Foley, January-February, 2012).

John L. Ward encontró que, en el ámbito estadounidense, sólo 20% de los negocios familiares dura más allá de los 60 años en la misma familia (Ward, 2010).

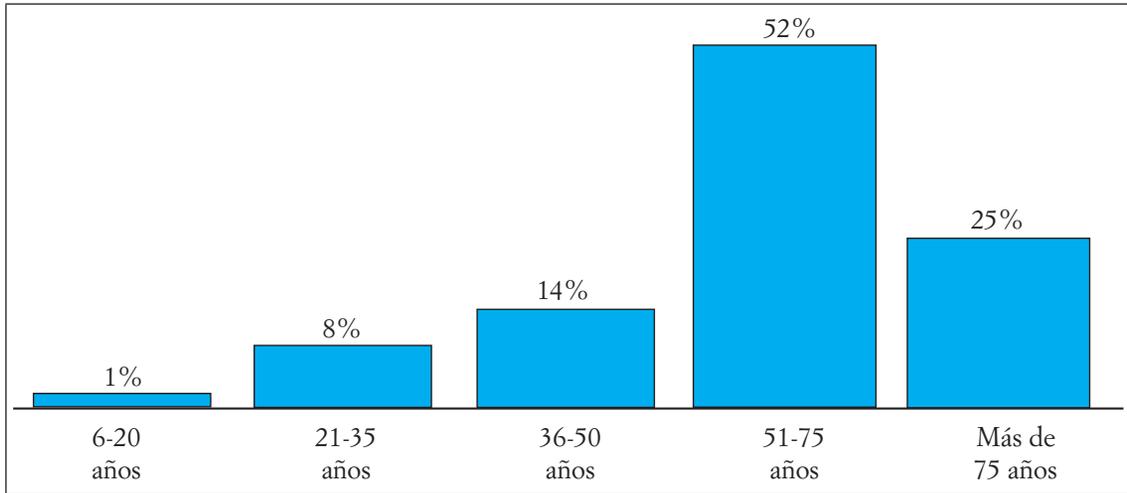
En una vena ligeramente distinta, una encuesta realizada entre negocios familiares mexicanos, mayoritariamente empresas grandes y medianas, hecha por Citibanamex, y publicada en 2012, señala que “77% de las empresas encuestadas tiene más de 50 años de existencia”, pero sólo “una cuarta parte supera los 75 años”<sup>3</sup> (véase Gráfica 2.1).

<sup>1</sup> PricewaterhouseCooper, *Bridging the Gap: Handing Over the Family Business to the Next Generation*, 2014. Esta encuesta se basó en 207 entrevistas abiertas con miembros de la segunda generación de empresas familiares de 21 países, pertenecientes a diferentes sectores, con ingresos por ventas superiores a cinco millones de dólares.

<sup>2</sup> Joseph Astrachan, *Family Business Review*. Citado por la revista *Family Business Alliance* en su sección de Hechos y Cifras. June 2014. La tendencia no es nueva: ya desde 1988 Iván Lansberg señalaba que muchas empresas familiares de la primera generación no sobreviven a los fundadores: Iván Lansberg (June, 1988). “The Succession Conspiracy”, *Family Business Review*, 1(2), pp. 119-143.

<sup>3</sup> La encuesta se realizó con poco más de 400 empresarios familiares. Se aplicó cuestionarios y a partir de sesiones de trabajo y entrevistas personales. Banco Nacional de México y ProfitConsulting (2012). *Empresas familiares longevas en México*, p. 24.

Gráfica 2.1 Años de existencia



Miguel Ramírez Barber, fundador de la consultora ProfitConsulting de México, señala que, en el ámbito internacional, la empresa familiar más longeva hasta muy recientemente era japonesa: duró 1,400 años y fue dirigida por 40 generaciones por miembros de la familia, antes de ser finalmente absorbida por otra compañía en 2006 (Ramírez, 2012, 89-91).

De acuerdo con Ramírez Barber, actualmente la empresa más longeva también es japonesa: el Hotel Houshi Ryokan, creado en el año 718.

Pocas empresas en el mundo duran mucho tiempo. Por ello, John Ward mencionó, en la Sesión Magna de los Consejeros Consultivos de Citibanamex de 2011, que un estudio realizado por el Banco de Corea indicó que existen 5,000 empresas en el mundo con más de 200 años de antigüedad y que 3,000 de ellas son japonesas, normalmente pequeñas, con alrededor de 100 empleados.

Para muchas de esas empresas japonesas, uno de los secretos de la perdurabilidad ha sido encontrar nichos pequeños bien protegidos donde se desarrollan posiciones de calidad muy fuertes; eligen no crecer; no necesariamente se involucran en la exportación y traspasan el liderazgo, el control y la propiedad al primogénito de la siguiente generación.

Ramírez Barber menciona que en 2007 la revista *Family Business Magazine* publicó la lista de las empresas más longevas del mundo. En Francia, opera una empresa vinícola fundada en el año 1000, cuando fue creada la empresa más antigua de Italia; la empresa alemana más vieja data del año 1304, mientras que la empresa más longeva de España se remonta a 1551.

En la publicación *Cien empresas, Cien años, La Historia de México a través de sus empresas*, editada por la Secretaría de Economía, se presenta el caso de más de 100 empresas mexicanas que han sobrevivido por más de 100 años. No todas las empresas mencionadas en el estudio son familiares, y algunas que sí lo son han cambiado de dueños a través de las generaciones. Esto es un valioso testimonio de que en México hay numerosos casos de éxito en la sucesión.

## Capítulo 3

# La sucesión debe ser un proceso, no un suceso

---

Prácticamente todos los autores en el ámbito de la empresa familiar, y las experiencias de éxito, coinciden en que la sucesión debe ser planeada, es decir, debe ser un proceso.

La literatura es extensa en señalar factores que podrían considerarse como indispensables para una sucesión de éxito en los negocios familiares. La buena planeación es uno de los factores clave<sup>1</sup>.

Salo Grabinsky, consultor y profesor de la UNAM, sostiene que “la empresa familiar busca continuidad y es mediante la planeación de su proceso sucesorio como se podrá cumplir el sueño de los emprendedores iniciales” (Grabinsky, 2017, 236).

Si no se piensa por anticipado, el negocio y la familia podrían verse arrastrados por la vorágine de un evento imprevisible, como la muerte del que lleva las riendas del negocio, o por un accidente que lo deje incapacitado. Sin embargo, la planeación no resulta fácil, como tampoco es fácil decidirse a iniciar el proceso.

En los Estados Unidos, casi 40% de las empresas no tienen un plan de sucesión para el CEO (Bradley and Short, 2008, 213). En México, este porcentaje es mayor. El 56% de empresarios consultados afirmó no estar preparado para la sucesión, mientras que 90% de los presidentes del negocio declararon que no cuentan con un plan formal para su sucesión<sup>2</sup>.

---

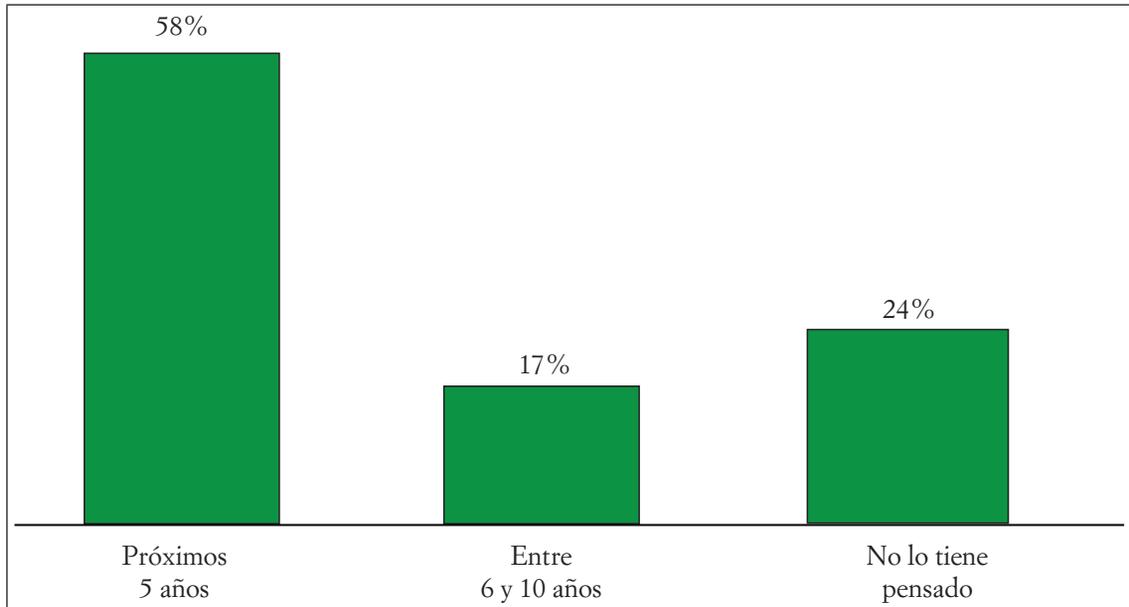
<sup>1</sup> Puede consultarse las siguientes fuentes: Ivan Lansberg, “The Succession Conspiracy” (June, 1988). *Family Business Review*, 1(2), pp. 119-143; Barton C. Francis, “Family Business Succession Planning: A 10-Step Process Can Make It Easier” (August, 1993). *Journal of Accountancy*, 176(2), pp. 49.

<sup>2</sup> Encuesta realizada en mayo de 2016 por el Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar con 100 empresarios.

Sólo 10% de las empresas tiene un plan escrito para el retiro del fundador o líder, a pesar de que casi 8 de cada 10 piensan retirarse en 10 años o menos, según diferentes encuestas.

Más adelante, examinaremos las razones de la resistencia para elaborar un plan de retiro (véase la sección 3, “Los temores del patriarca y recomendaciones para superarlos”, del Capítulo 6. Obstáculos y aliados en la sucesión).

**Gráfica 3.1 Retiro planeado del CEO o fundador**



La planeación de la sucesión en el negocio familiar es una de las brechas estratégicas más comunes para la familia y los negocios familiares. Wayne Rivers ha dicho que existen al menos cinco razones de por qué la planeación de la sucesión de esta clase de empresas es crítica para el éxito a largo plazo (Rivers, August 3, 2016). Éstas son:

- 1) Es buena para los clientes de la empresa
- 2) Es buena para los empleados del negocio –preserva los empleos, preserva la cultura de la compañía y acalla los rumores
- 3) Es honorable
- 4) Permite planear hacia el futuro
- 5) Fomenta el crecimiento

El propio Rivers menciona que existen al menos cinco factores que pueden descarrilar el proceso de planeación de la sucesión de un negocio familiar. Éstos se explican brevemente a continuación (Rivers, June 29, 2016).

1. La eventualidad de un acontecimiento no anticipado que ocurra en el ciclo de vida del negocio, como un desastre natural, la pérdida de un cliente o directivo importante, una repentina enfermedad o un divorcio. Cualquiera de estos sucesos es suficiente para restar importancia a la sucesión.
2. Un pobre proceso de toma de decisiones. Muchos líderes de negocios familiares dicen que toman decisiones por consenso, pero realmente quieren decir que lo hacen únicamente si hay unanimidad entre los miembros de la familia, lo que conduce a una virtual tiranía por parte de una persona, o un pequeño grupo, que puede resolver o matar cualquier proyecto en todo momento. Evidentemente, alcanzar la unanimidad es casi imposible, por lo que es grave no contar con un plan de respaldo cuando no se logra. Esta falla en el proceso de toma de decisiones es epidémica en los negocios familiares y amenaza no sólo el proyecto de sucesión, sino también toda la operación del negocio.
3. Falta de consenso. Este tipo de pensamiento puede hacer imposible el proceso de sucesión; los dueños y los directivos deben ser flexibles y estar dispuestos a negociar de buena fe.
4. Falta de objetividad sobre los más apropiados roles y responsabilidades futuras. Cuando se trata el tema de la sucesión, los miembros de la familia tienen dificultad para aceptar que no son los súper directivos que quisieran ser; no son objetivos; piensan que sus roles deberían ser iguales porque son hermanos o primos. En los negocios, alguien debe tener el papel de líder (no varias personas); los demás deben tener puestos acordes a sus talentos, sea en finanzas, ventas u operaciones<sup>3</sup>. Hay que ser objetivos respecto de las fortalezas y debilidades.
5. La falta de voluntad para invertir en el mejor consejo para aspectos legales, impuestos o planeación. Se debe invertir en el mejor asesor, no en el más barato. Vale la pena para un proyecto que podrá tomar de 10 a 15 años: la sucesión.

Sin embargo, la planeación es sólo el primer paso. Gary Pittsford –entre otros autores– menciona que un aspecto fundamental, que podría determinar el fracaso de una sucesión, es verla como un suceso o evento único y no como un proceso. Éste debería incluir, aparte de la planeación, aspectos como las finanzas del negocio, los impuestos a pagar en caso de una transmisión de las acciones de la empresa, la posible venta del negocio, la participación en las riendas del negocio y, sobre todo, la preparación del sucesor (Pittsford, 2015).

### **La metodología de la planeación**

Si bien los autores en el ámbito de la empresa familiar coinciden en que la sucesión debe planearse, no hay un consenso acerca de los pasos que deben seguirse.

No obstante el número abundante de descripciones sobre el proceso de la sucesión en la empresa familiar, cada escuela de negocios, y cada autor, tiene su propio modelo.

---

<sup>3</sup> Aunque, como se verá más adelante, existen casos de éxito en que el liderazgo del negocio familiar es compartido: al menos dos personas fungen como cabeza de la empresa.

Nosotros utilizamos el siguiente proceso de diez pasos o “Decálogo del Proceso Sucesorio”:

1. Definición del tipo de empresa que queremos construir en el futuro
2. Determinación del perfil de quienes deberán manejar la empresa
3. Identificación de posibles candidatos, internos o externos
4. Diseño del plan de formación de los posibles sucesores
5. Evaluación sistemática de cada uno de los candidatos
6. Decisión sobre la selección del candidato
7. Plan de retiro para el presidente o director general
8. Comunicación a los diferentes actores interesados
9. Acompañamiento para el sucesor y definición de las facultades que conservará transitoriamente el líder actual
10. Formalización por escrito del programa de relevo y de las decisiones complementarias en materia de propiedad y facultades.

A continuación, describiremos brevemente este decálogo:

## **1. Definición del tipo de empresa que queremos construir en el futuro**

Un buen proceso de planeación sucesoria debe arrancar por la definición del perfil de empresa que los accionistas y la familia desean lograr en el futuro.

Un proceso de planeación estratégica no asegura que se obtendrán los objetivos, pero al menos se identifica y describe los escenarios posibles.

La sucesión parte de las características de la empresa que se desea construir, de los riesgos que habrá que superar, de las oportunidades tecnológicas o de mercado que se presentarán y de los recursos financieros de los que se podrá disponer.

En este primer paso, es también importante que el líder se pregunte qué hará y cómo se preparará. “Es lo primero que les pregunto, y esto debe hacer reflexionar al directivo que eventualmente dejará el mando”, dice el profesor José Trujillo, consultor del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM).

Cuando un empresario familiar se acerca a un consultor y le comenta que “requiere apoyo para organizar la sucesión”, hay toda una gama de posibilidades a este planteamiento. Quizás sólo desea delegar a sus hijos parte de sus funciones o quiere elegir a un sucesor y entregarle el mando o simplemente desea organizar la sucesión patrimonial o quizá se propone establecer un consejo de administración. Es decir, es necesario precisar realmente qué desea el líder empresarial, pues será por donde se inicie “el proceso de la sucesión”.

## **2. Determinación del perfil de quienes deberán manejar la empresa**

Sobre la base construida en el punto anterior, se define las características que deberá satisfacer quien dirigirá la empresa en el futuro. Para diversos escenarios futuros, se trazarán diferentes perfiles de director ideal.

En el Family Matters Forum, organizado por el (ITESM) en 2016, se mencionó que, entre otras competencias, un buen sucesor debe ser capaz de:

- Generar riqueza y valor, no sólo lograr influencia y poder
- Identificar y valorar las oportunidades
- Promover la innovación y adaptarse al cambio
- Asumir riesgos con prudencia
- Tomar y desechar oportunidades
- Aprender los secretos del negocio
- Entender el modelo de negocio
- Saber cómo potenciar las habilidades de sus colaboradores
- Abandonar las líneas de negocio cada vez que sea necesario

Cada empresa requiere de ciertas habilidades, en función de su tipo y del mercado; no obstante, las mencionadas arriba son habilidades generales que bien pueden ser tomadas en cuenta en la evaluación de los candidatos y en el diseño de su plan de desarrollo.

La inteligencia emocional de los aspirantes deberá tomarse en cuenta para determinar su capacidad de liderazgo, más una cierta dosis de humildad, que mucho ayuda a que la generación joven de la familia se gane el apoyo de los directores y empleados de la empresa.

### 3. Identificación de posibles candidatos

Es frecuente que la empresa familiar identifique a los posibles sucesores con mucha antelación al momento crítico de la sucesión. Los hijos del presidente, o en su caso de los principales accionistas, suelen ser candidatos naturales. Pero es útil, al menos como ejercicio de análisis, ampliar la gama de posibles candidatos, tanto al interior como al exterior de la familia.

Es fundamental discernir quiénes de ellos satisfacen el perfil del puesto, por sus dotes personales, su formación y su experiencia, y a quiénes hay que descartar como candidatos al puesto principal, y buscarles funciones alternativas, dentro o fuera de la empresa.

Cuando las familias no tienen sucesores interesados, o los aspirantes no tienen las calificaciones necesarias, optar por un externo puede ahorrar el desgaste familiar de tener que despedir a un miembro de la familia que no hizo bien el trabajo.

La cuestión de si conviene orientar hacia un externo la sucesión en el negocio familiar ha estado presente en la vida de las familias y en la investigación de especialistas.

Alejandro Ramírez recomienda no imponer a los miembros de la familia como directivos, sino comprender las diversas habilidades de cada uno, y así discernir en qué puede contribuir mejor cada quien.

Por tanto, resulta conveniente que las empresas familiares den a la siguiente generación la oportunidad y el apoyo para iniciar nuevas empresas, y no limitarlos a la empresa familiar.

## 4. Diseño del plan de formación de los posibles sucesores

Una vez identificados los posibles candidatos, es necesario comparar sus perfiles personales con el perfil ideal del puesto de director.

De esa comparación, surge un “análisis de brecha”, o *gap analysis*, es decir, la identificación de las competencias así como de la experiencia que debe obtener cada uno de los candidatos. Sobre esta base se deberá diseñar el plan de desarrollo individual.

Con frecuencia, es crucial designar a uno o varios tutores que acompañen a los posibles candidatos en su formación. Es importante que ésta no se limite al desarrollo de habilidades técnicas, las llamadas *hard skills*, sino que también al desarrollo de la inteligencia emocional, de las habilidades interpersonales, de la formación del carácter, del control de sí mismo, es decir, de las habilidades conocidas como *soft skills*, a las que nosotros preferimos llamarles *deep skills*, o habilidades *profundas*, porque son el fundamento de un verdadero liderazgo.

El ITESM recomienda la creación del llamado “Comité de la Siguiete Generación”, o *Next Generation Committee*, que ayuda a los posibles herederos a conocer mejor la empresa, familiarizarse con ella y, de paso, considerar su posible interés de participar, o no, en su cuerpo directivo.

Este comité es especialmente útil cuando la familia empresaria está más allá de la tercera generación, donde conviven diversas estirpes familiares y un buen número de primos y sobrinos.

## 5. Evaluación de avance de cada uno de los candidatos

La evaluación de los posibles sucesores debe ser formal y sistemática a lo largo del proceso de su desarrollo. En ningún caso, se puede dejar sólo a la opinión personal de los principales accionistas, porque la relación emocional puede impedir un juicio objetivo. Es muy conveniente contar con una evaluación externa de un especialista en la materia.

La evaluación debe ser sistemática, es decir, debe realizarse al menos una vez al año. Con base en ella, se ajusta periódicamente el programa de formación y entrenamiento de cada uno de los candidatos, con la ayuda del experto externo, del *coach* que se haya asignado y del propio candidato.

## 6. Decisión sobre la selección del candidato

Llegado el momento crítico de la elección del sucesor o sucesores, la familia empresaria, particularmente el líder, tendrá una batería de evaluaciones de varios años; idealmente, la ayuda de expertos externos es necesaria para tomar la mejor decisión, que será una de las más difíciles en su vida.

Si uno o varios miembros de la familia, “los herederos naturales”, tienen el perfil adecuado, la complejidad puede reducirse a elegir al mejor.

Cuando se ha determinado que los candidatos internos no reúnen el perfil adecuado, o no tienen interés, los principales accionistas se habrán armado de valor y habrán comenzado con

anticipación la búsqueda de un candidato externo que satisfaga el perfil. La decisión de optar por un candidato externo es estratégica para la empresa y muy delicada para la familia.

Por ello, es importante no precipitar la descalificación de los posibles herederos. En un foro de empresas familiares, un empresario canadiense recomendaba: “Do not make value judgments early on, let them show who they are; results are the metric”. Efectivamente, juicios prematuros antes de medir resultados durante algunos años, y en diferentes áreas, pueden descalificar a un candidato con talento.

Especialmente los padres deben evitar juicios precipitados. La ayuda de especialistas externos es muy recomendable para tener evaluaciones sin compromiso emocional.

“Hay que discriminar con cuidado”, decía un agroindustrial del noroeste, “esto es como los árboles: déjalos que den sus primeros frutos antes de saber cuál es el bueno”.

La posibilidad de elegir a un director general externo puede considerar tanto a un alto directivo de la propia empresa como a un candidato externo. En estos casos, sugiere Pittsford, se puede pensar más allá de la familia, en los directivos o empleados clave del negocio. Sólo que traspasarles el negocio o un porcentaje de la propiedad implica echar mano del gradualismo, no únicamente para que los directivos o empleados paguen a plazos, sino también para que se familiaricen con los trabajos que realizan los contadores, abogados y banqueros de la empresa (Pittsford, 2015).

En el proceso sucesorio, es posible que se elijan a dos directores generales. Aunque esta decisión va en contra de los principios teóricos de administración, y de los cánones que se enseñan en las escuelas de negocios, en la práctica es más frecuente de lo que se cree.

Barceló, una de las cadenas hoteleras más grandes de Europa, tiene dos presidentes, Simón Barceló y Simón Pedro Barceló. La empresa hotelera Iberostar, una prestigiosa y conocida cadena hotelera, tiene una cabeza, Miguel Fluxá Roselló, quien gobierna la compañía acompañado por sus dos hijas, Sabina y Gloria, ambas vicepresidentas del grupo. Sabina ostenta además el cargo de CEO de la compañía. Las hermanas Fluxá se coordinan muy bien con su padre. En clave de humor, Sabina nos decía: “Mi padre y nosotras dos hemos hecho un buen trío”.

La situación de dos o más directores generales se presenta también en México. Los hermanos Romano manejan una empresa muy exitosa y tres de ellos son directores generales; uno por cada división del grupo. Los tres reportan al Consejo Supremo de Accionistas, donde, por supuesto, dentro de otras, el Consejo Supremo tiene facultades de remoción de cualquiera de los tres directores. Los tres directores generales también forman parte del Consejo Supremo, pero aun con los tres votos, no logran mayoría, situación que los obliga siempre a buscar una posición negociadora. Una característica que hace de este grupo un caso *sui generis* es que no tiene presidente o director general en el Consejo Supremo de Accionistas. Actualmente, el grupo está formado por seis consejeros propietarios y seis consejeros suplentes, dos por cada estirpe de la familia.

La empresa Galletera Dondé, en Mérida, fue manejada mucho tiempo por dos directores generales, los hermanos Alejandro y Carlos Gomory Rivas. Por varios años, Roberto Hernández y Alfredo Harp fueron copresidentes de Banamex. En el Grupo Urrea, tres primos hermanos de cuarta generación fungen como CEO o directores generales en las dos divisiones del grupo. Desde hace 25 años, dos de ellos (Juan Carlos y Raúl) comparten la dirección general de la división de productos para el uso y disfrute del agua, y Alfonso Jr. es el director general de

la división herramientas. Don Guillermo, tío de ellos tres, es presidente del consejo. También el Grupo tenía en el pasado dos vicepresidentes, Jesús Carlos y Alfonso Urrea Carrol.

Similar es el caso del Grupo Plasencia en Guadalajara, donde la dirección de una de sus divisiones automotrices es manejada por dos primos hermanos de segunda generación.

Lo importante en estos casos es que las tareas estén definidas con toda claridad; que la relación entre ambos jefes sea óptima, de total confianza y que exista una buena comunicación entre ellos. Aun así, pensamos que esta situación sólo puede ser funcional, por excepción y por un tiempo perentorio.

En cuanto a la decisión de optar por un candidato externo, diversas empresas familiares europeas se han encontrado con que la primera selección de candidato externo suele fallar. De hecho, sucede en 80% de los casos. Según una investigación alemana, la primera selección no es afortunada; sin embargo, la segunda sí lo es en la mayoría de los casos.

Hay dos razones que explican por qué suele fallar la primera decisión. En primer lugar, la empresa familiar encuentra dificultades para acostumbrarse a convivir con el liderazgo de un director general externo y “recibir instrucciones de una persona que ni siquiera es miembro de la familia”. La segunda razón es una inapropiada selección del candidato externo. Sin embargo, después de una primera experiencia poco afortunada, el siguiente nombramiento suele dar buenos dividendos a la empresa.

Joaquín Uriach, presidente de un importante consorcio farmacéutico europeo, nos confirmó que, en la mayoría de los casos, la designación de un director general externo obliga a la familia empresaria a hacer un esfuerzo de adaptación.

La experiencia ha sido similar en muchas empresas, como Tous, una de las empresas de joyería más grandes del mundo, que tiene ahora a su segundo CEO externo a la familia. Rosa Tous, la principal accionista, nos explicaba las complejidades que esa decisión puede significar: ella es una de las directoras funcionales de la empresa y, como tal, le reporta al CEO externo a la familia, quien a su vez reporta al Consejo de Administración, una de cuyos miembros es precisamente Rosa, quien desempeña el cargo de presidenta. Sus familiares trabajan en la empresa y respetan la autoridad del CEO “externo”, que en la operación diaria es su jefe, pero que en el Consejo de Administración les rinde cuentas.

José Trujillo comenta en sus clases sobre “la soledad del director general”, particularmente cuando es externo, pues “se siente entre la espada y la pared”; por tanto, suele presentar “el síndrome de soledad”. Trujillo sugiere dedicarle algún tiempo y recursos a la preparación de los miembros del Consejo de Administración, y del propio director, para enfrentar esta situación, caracterizada a veces por la desconfianza o suspicacia de algunos miembros de la familia, especialmente quienes no participaron en la elección del director externo.

En estos casos, puede ser útil el apoyo de un consultor externo o de uno de los miembros *senior* de la familia, con alta autoridad moral, quien a manera de “padrino” acompañe al director en la primera etapa del proceso, y que asesore al propio consejo y a los miembros de la familia que trabajan en la empresa, para construir las mejores relaciones.

Contratar un externo impone ciertos retos a la familia empresaria. Aceptar a un externo, integrarlo adecuadamente, darle la confianza y el apoyo, conlleva un proceso de aprendizaje. Este proceso requiere del apoyo unánime de todos los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

La contratación de un externo no siempre se debe a falta de interés o capacidad de los candidatos internos. Una razón que puede justificar el nombramiento de un externo es una situación de transición, cuando los herederos, aunque hayan mostrado talento, no tienen aún la edad o la madurez o la preparación para hacerse cargo.

En México, tenemos también ejemplos de directores generales externos de éxito, como el caso del grupo Industrial Saltillo; Bepensa, en el Sureste; Camesa, Sport City, Laboratorios Chopo, entre muchas otras empresas.

## 7. Plan de retiro para el presidente o director general

El proceso de sucesión no se resuelve con la selección y designación de un buen director general. Es indispensable la elaboración cuidadosa de un plan de retiro para el presidente o director general saliente.

Hay varias razones para ello. En primer lugar, se trata de un acto de justicia y gratitud. Además, la forma como es tratado el fundador o director general que sale es un mensaje para la organización sobre el tipo de respeto que se da a las personas.

Sin un plan adecuado para el retiro, pueden ocurrir algunos de estos problemas:

- El director saliente se siente frustrado, le sobra el tiempo, le faltan retos y extraña el poder
- El director saliente se arrepiente y decide regresar, asumir el mando total o parcialmente, por lo que entorpece la nueva dirección de la empresa
- Adicionalmente, el malestar o la injerencia del directivo saliente crea conflicto en la familia. Un empresario del Bajío se justificaba diciendo: “Es que esto es mío, yo lo creé, y ¿cómo voy a abandonarlo y dedicarme a hacer nada!”

La selección de las futuras tareas del director o presidente que se retira es todo un arte, que requiere de imaginación y de valor por parte de quien se retira, pues es necesario aceptar darle la vuelta a la hoja. Un empresario regiomontano lo explicaba en estos términos: “En la cúspide, no es fácil renunciar al mando y entregarlo a tus hijos, pero si lo haces bien, gozarás de paz interior y de satisfacción personal”. Hay que tener la capacidad de renunciar a un pasado brillante, para asumir un futuro que debe ser cuando menos igual de satisfactorio, aunque esté “lejos de los reflectores”.

Requiere también de imaginación, necesaria para considerar diferentes alternativas, especialmente las más extrañas, que pueden ser muy ajenas a la tarea que ha desarrollado el patriarca que se despide.

Lo cierto es que es preferible mantenerse ocupado que “irse a casa”. En una conferencia ante empresarios mexicanos, el consultor norteamericano Drew Mendoza, director general del The Family Business Consulting Group, y fundador del Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Loyola en Chicago, decía a los empresarios familiares *seniors*: “Entiendan que sus esposas no los quieren en casa, ya se acostumbraron a tenerlos fuera”. Nuestra investigación confirma este comentario.

En la vida matrimonial del empresario, se hizo costumbre su ausencia. Una vida dedicada al trabajo y la ausencia del hogar durante todo el día crea una cultura familiar difícil de modificar.

La vida del empresario y de su esposa están separadas en costumbres y preferencias.

Él siguió su desarrollo profesional y ella, probablemente, (al menos hasta hace algunos años), se concentró generosamente en el hogar y en educar a los hijos. Estas carreras distintas hacen que no sea fácil “regresar de golpe” a casa, para convivir todo el día juntos. El retorno al hogar debe ser paulatino y amable, acompañado de ocupaciones fuera de casa.

En este contexto, un empresario regiomontano nos invitaba a reflexionar acerca de la madre o esposa durante el proceso de la sucesión. Señalaba que en el papel se le ha dado muy poca importancia a este tema, al menos en la literatura sobre empresa familiar, pero que el rol de la esposa puede ser crucial en el proceso sucesorio, no solamente porque en ocasiones es el fiel de la balanza que orienta la selección, sino porque suele ser la consejera y soporte psicológico del fundador que se retira y que atraviesa por un momento difícil.

En grupos de enfoque con empresarios mayores a 55 años de edad, 40% expresó tener miedo de perder el control de las decisiones económicas de la empresa, y con ello perder libertad en el manejo de los recursos. Este temor es menor en las empresas más grandes, y en aquéllas donde el patriarca siente que tiene un respaldo económico fuerte. En las empresas medianas donde el dividendo es la fuente principal de ingresos para el padre, el temor suele ser mayor.

En estos casos, conviene asegurar formalmente, y con acuerdo de ambos consejos, el de Administración y el Consejo de Familia, un ingreso para el fundador que le asegure un estilo de vida razonable, sin comprometer las finanzas de la empresa.

Abundaremos sobre este punto en el Capítulo 7.

## 8. Comunicación con los diferentes actores interesados

Decía un empresario industrial del occidente del país que “una buena decisión mal comunicada se convierte en una mala decisión”. En efecto, una vez que se ha tomado la decisión es indispensable explicarla de manera adecuada y convincente a cada uno de los posibles actores interesados, atender sus objeciones y sugerencias en la medida de lo posible y mantener su compromiso con la familia y con la empresa.

Alberto Gimeno, distinguido experto en empresa familiar, profesor de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (*ESADE*), decía en septiembre pasado (2017) a un grupo de empresarios mexicanos: que “la capacidad de tener conversaciones difíciles es todo un arte”. Éste es un tema ampliamente cubierto en la literatura de empresa familiar y de cuyo éxito depende muchas veces la viabilidad del proceso sucesorio eficaz.

Cuando la sucesión se complica por la presencia de conflictos familiares, es muy recomendable la ayuda de expertos en temas de comunicación, *coaches* especialistas en el tema o terapeutas familiares con experiencia en la materia. Verónica Maldonado, del Grupo Maldonado, explicaba en un foro en Monterrey la importancia de los especialistas externos para apoyar en la solución de las diferencias en el seno de la familia.

En el proceso de comunicación, pueden derivarse algunas decisiones importantes, como la escisión o la venta de la empresa.

Un empresario transportista del centro del país comunicó a sus hijos la decisión que él y su esposa habían tomado. Ellos, como propietarios de 100% de las acciones, habían decidido que el hijo mayor tomaría el mando. Los dos hijos menores se sintieron disgustados. Ambos ya habían probado ser talentosos ejecutivos y empresarios. Para aliviar su disgusto y mantenerlos en el grupo familiar, fue necesario escindir la empresa, de manera que cada uno de ellos manejara una de tres empresas transportistas, cuidando mantener la sinergia entre ellas.

Un empresario inmobiliario en el occidente del país, después de un difícil proceso de comunicación-negociación con sus hermanos, optó por tomar la oferta de compra de dos de ellos. Después, distribuyó a cada uno de sus hijos una cantidad de dinero o un negocio secundario.

## **9. Acompañamiento para el sucesor y definición de las facultades que conservará transitoriamente el líder actual**

Imanol Belausteguigoitia describe de manera gráfica las diferentes formas en que puede operar el relevo en la empresa familiar. Él sugiere que haya una etapa en la que ambos, director actual y sucesor, avancen coordinadamente en los preparativos del relevo; igual que en una carrera de relevos, el relevista sigue al compañero por unos metros antes de recibir la estafeta. Belausteguigoitia describe los siguientes tres tipos de relevos (2017).

- El relevo “intransferido”. Aquel que no se da porque el director actual hace como que se va a retirar, pero se resiste a entregar el mando.
- El “relevo fallido”. Cuando la estafeta se cae durante el relevo, la sucesión no se da plenamente, sino con tropiezos e indecisiones, o el mando se entrega con ambigüedades.
- El “relevo eficaz”. Se da de acuerdo con el plan y logra los objetivos deseados.

Con frecuencia, al delegar las tareas al sucesor, es conveniente o necesario que el director general saliente conserve algunas de sus tareas; por ejemplo, ciertas funciones de representación, en las que es experto, que le ayudarán a sentirse bien, a dejar gradualmente su función y además permitirá que su sucesor se concentre en el manejo del negocio.

Asimismo, es frecuente que el relevo requiera de ajustes en la conformación del consejo de administración y en la definición de facultades del director general. Si el director general saliente ocupará la presidencia del Consejo de Administración deberá haber una clara distinción de funciones que le permita concentrarse en lo estratégico y dejar la operación del negocio en el nuevo director general.

Un exitoso distribuidor de automóviles cuya sede se ubica en la Ciudad de México, con agencias en diversos estados, comenta que para él la sucesión ha sido muy grata porque sus herederos manejan el negocio, pero él aún es el representante de la empresa en los diversos foros en México y en el extranjero.

Conservar funciones de representación en la empresa (como presidente del Consejo) o en la industria (como directivo de la cámara correspondiente), suele ser estimulante para el director

saliente, y facilita un desprendimiento gradual. Por otra parte, puede ser muy conveniente para el sucesor, en la medida en que estará menos presionado por esas tareas que no añaden valor a su trabajo diario.

## 10. Formalización del programa de relevo y decisiones complementarias en materia de propiedad y facultades

Siempre es útil formalizar por escrito el programa de relevo, aunque sólo una minoría de las empresas lo hace, según lo vimos ya. Es muy conveniente definir por escrito los términos y condiciones de la transmisión, incluyendo un aspecto tan importante como la transferencia de la propiedad cuando sea el caso.

Cuando se ha decidido que la sucesión incluya la transferencia de la propiedad o una parte de ella, es conveniente que el dueño del negocio tenga en un lugar seguro –pero conocido por los herederos– los documentos legales básicos que provean protección en eventos contingentes, tales como la muerte o la incapacidad física.

Ocasionalmente hay que tomar decisiones complementarias para instrumentar una sucesión eficaz, tales como negociar con ciertos accionistas, modificar testamentos, ajustar la composición del Consejo de Administración, del Consejo de Familia y del Protocolo Familiar, elaborar un *shareholders agreement* y similares.

Pittsford señala que los aspectos precautorios comienzan, por increíble que parezca, con la firma del dueño y con los *passwords* electrónicos que permiten el acceso a los contratos de inversión y cuentas bancarias que serán objeto de la transferencia. Conviene tener la precaución de establecer firmas de respaldo para las cuentas bancarias y los contratos de la empresa. Pittsford aconseja dividir las responsabilidades en la empresa para que una persona maneje la chequera y otra los inventarios, para que en caso de que le suceda algo al dueño, el negocio no se paralice (Pittsford, 2015).

A veces, el proceso sucesorio no puede iniciar. Marisol Pérez Lizaur documenta el caso de una empresa mexicana en la industria petroquímica que terminó en la bancarrota y se vio forzada a cerrar sus puertas debido a que el patriarca falleció repentinamente. Los directivos que le sucedieron no pudieron adaptarse a los cambios en la economía mexicana y a la competencia de las empresas multinacionales<sup>2</sup>.

En España, es conocido el caso de la familia Cordón, que perdió algunas de sus empresas por la trágica muerte del padre en un secuestro. Finalmente, el tesón y el talento de los miembros de la familia les permitió salir adelante. Esta trágica experiencia, y otras similares, muestran la necesidad de que la familia empresaria esté preparada para contingencias imprevistas, cuya desafortunada aparición no podemos prever.

---

<sup>2</sup> Marisol Pérez Lizaur (1997). “The mexican family enterprise faces the open market”, *Organization*, 4(4), pp. 535-551).

## Capítulo 4

# Estadísticas sobre la sucesión en las empresas mexicanas

La estadística más notable sobre la empresa familiar es la ya comentada ampliamente. Sólo la tercera parte de los negocios familiares sobrevive hasta la segunda generación; alrededor de 13% a la tercera y 3 o 4% a la cuarta. De ahí, el aforismo de que la sucesión sigue el ritmo del 30/13/3.

Otra estadística conocida es que la gran mayoría de las empresas alrededor del mundo son familiares y representan en los diversos países entre 80% y 95% del total. Está comprobado que generan la mayor parte del empleo y del Producto Interno Bruto (*PIB*) en todos los países, en diferentes porcentajes en cada uno.

De acuerdo con las estadísticas en México, en los Estados Unidos, en Europa y Asia, la mayoría de los herederos en el mando son primogénitos, varones y son familiares. La situación está cambiando, pues cada vez más veremos un número mayor de hijas asumiendo el mando de las empresas.

Hemos reunido información sobre cómo las empresas familiares mexicanas manejan el tema de la sucesión. Esta información se basa en tres tipos de fuentes:

- a) Entrevistas a profundidad hechas al principal directivo, con frecuencia el fundador, en más de 100 empresas
- b) Entrevistas o encuestas a otros directivos de las empresas familiares
- c) Entrevistas a la siguiente generación, los jóvenes, en algunos casos miembros de la segunda, tercera o cuarta generación, y que colaboran en diferentes puestos de las empresas de sus padres

A continuación, presentamos aspectos interesantes encontrados en las encuestas realizadas por Citibanamex, y que se identificaron también en nuestras entrevistas.

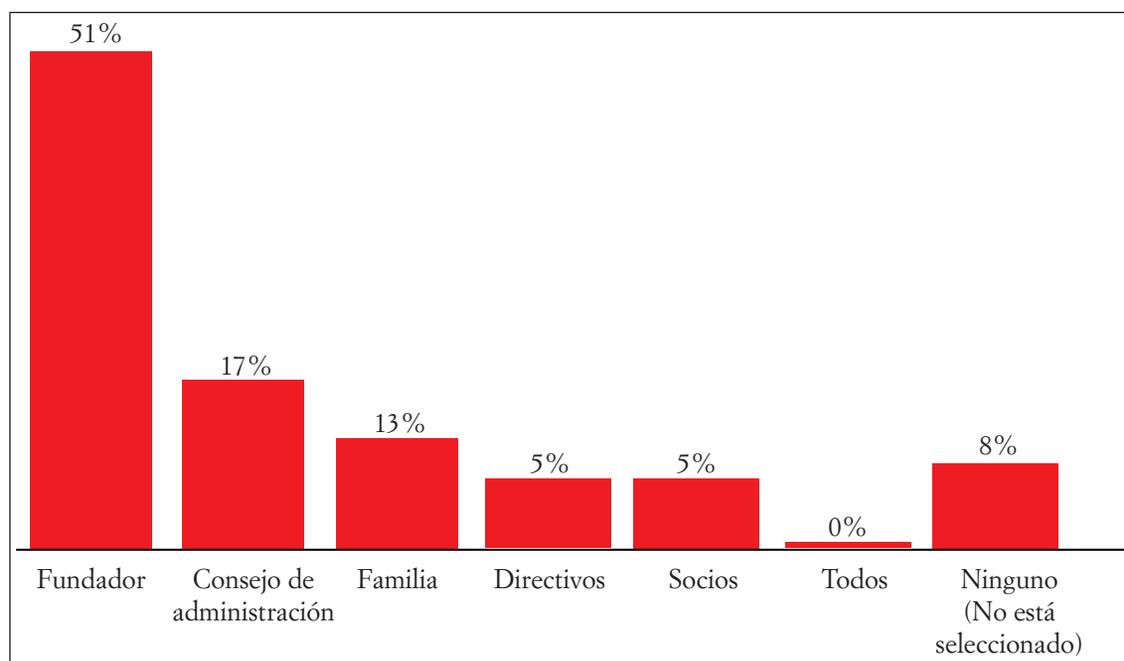
## Inicio del proceso

Recientemente, en marzo de 2017, como parte de una investigación del Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar se preguntó a los Consejeros de esta institución financiera si estaban listos para iniciar la sucesión<sup>1</sup>. El 56% respondió que no, dato consistente con otras encuestas levantadas en el nivel internacional<sup>2</sup>.

## Designación del sucesor

En cuanto a la designación del sucesor, ésta todavía es una decisión del accionista principal (generalmente el fundador) en 51% de los casos; sin embargo cada vez con una mayor participación del Consejo de Administración o de la familia: en 17% de los casos es el Consejo el que toma la decisión y en 13% la familia (véase Gráfica 4.1).

Gráfica 4.1 ¿Quién seleccionó al sucesor?



<sup>1</sup> Investigación realizada por el Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar y la empresa ProfitConsulting, en marzo de 2017.

<sup>2</sup> En el nivel internacional, las estadísticas son similares: *Bridging the Gap: Handing over the Family Business to the Next Generation* (2014).

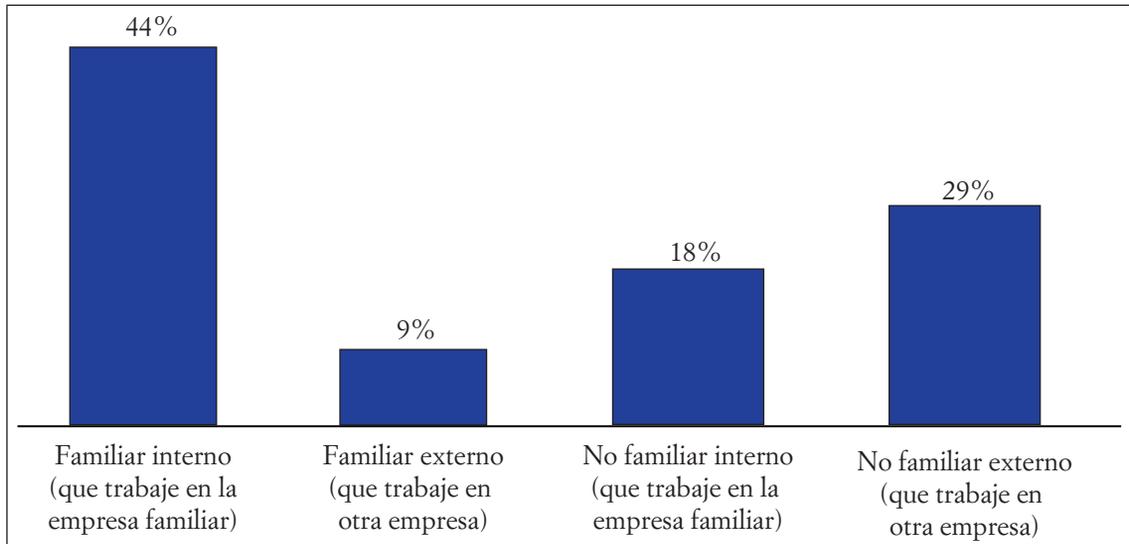
## ¿Es aceptable un director general externo a la familia?

Ya hemos comentado en páginas anteriores acerca de la posibilidad de optar por un director general externo a la familia y del proceso de adaptación que debe vivir. Ahora bien, ¿qué tan dispuestas están las familias empresarias mexicanas a aceptar a un externo?

Las encuestas señalan que 53% de los empresarios aún piensa en un familiar, ya sea que trabaje en la propia empresa (44%) o en otra (9%).

No obstante, actualmente 47% piensa en candidatos que no son miembros de la familia, lo que indica una clara tendencia hacia la institucionalización de la empresa familiar en México (véase Gráfica 4.2).

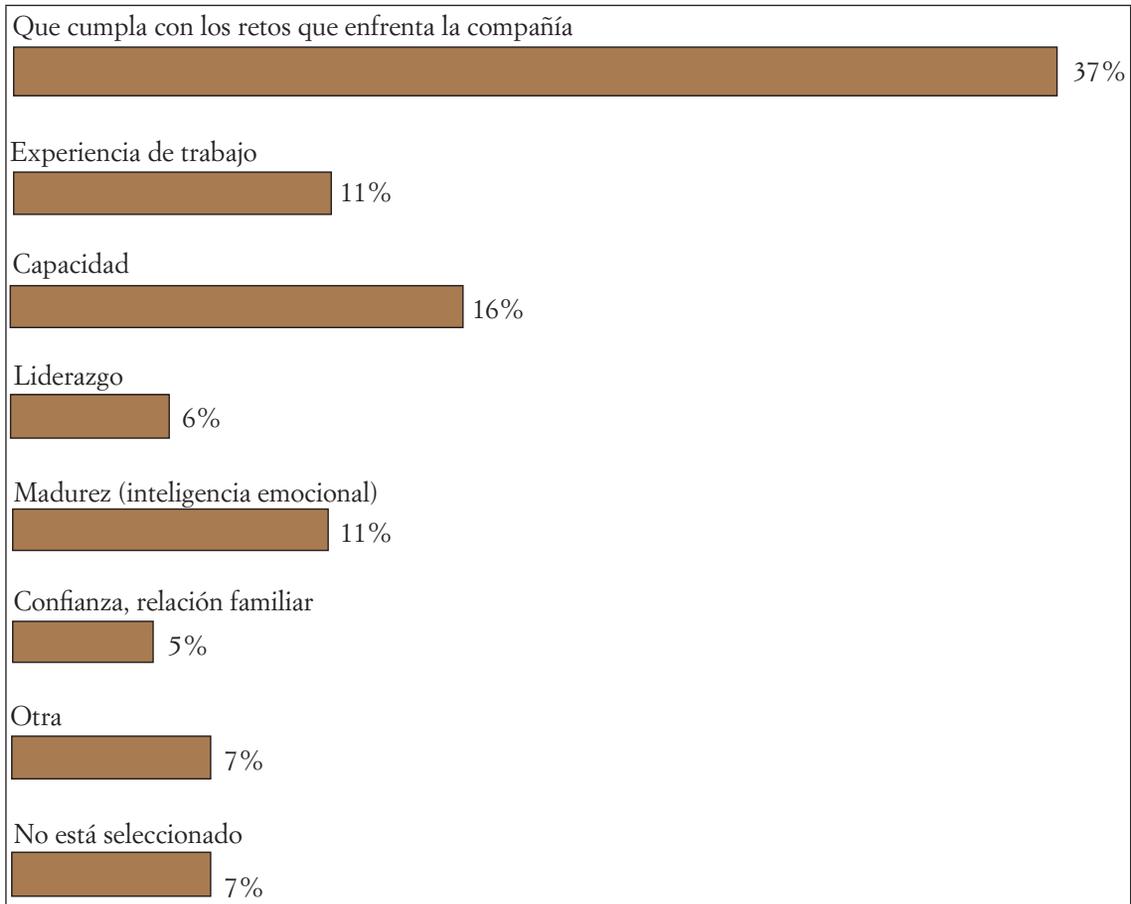
**Gráfica 4.2 El sucesor ideal puede ser...**



## Criterios de selección del sucesor

En cuanto al criterio de decisión, se consideran diferentes aspectos, pero en general los encuestados (37%) se inclinan por quien creen que cumple mejor con los retos que enfrenta o enfrentará la empresa (véase Gráfica 4.3). Esto es un buen indicador de orientación hacia el largo plazo. También lo es la inteligencia emocional, que afortunadamente está cada vez más presente entre los criterios de decisión.

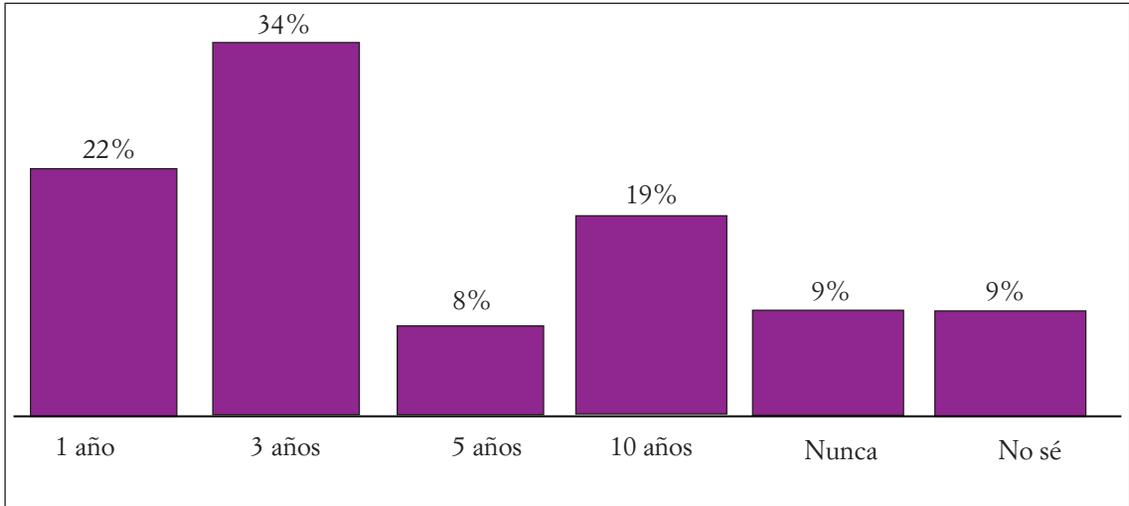
**Gráfica 4.3 ¿Cuál fue el principal criterio de selección?**



## Sobre el retiro del líder

Respecto del plazo del retiro del patriarca, a la pregunta “¿En qué plazo piensas retirarte?”, 8 de cada 10 participantes contestaron que en 10 años o menos (véase Gráfica 4.4). Sin embargo, 56% de los fundadores no tiene preparado un plan para su retiro, por lo que suele postergar la decisión.

**Gráfica 4.4. ¿En qué plazo piensas retirarte?**



## Capítulo 5

### Perfil del sucesor

---

Es evidente que una de las preguntas que se formula todo líder antes del retiro es: ¿Qué perfil debe tener mi sucesor? Sin embargo, muy a menudo esta pregunta no se contesta con la profundidad debida o se complica por razones emocionales. “No es el mejor, pero es mi hijo”, dijo un empresario al consultor que objetaba su elección de sucesor.

Detectamos en nuestras entrevistas que con frecuencia la respuesta acerca de las razones de la decisión de la sucesión es general, poco precisa y se limita a listar una serie de atributos como los siguientes:

- Debe ser buen líder, innovador y estar comprometido con la empresa.
- Requiere capacidad de mando y ser conciliador, porque hay que coordinar a tres familias propietarias; debe, a la vez, tener energía para llevar la empresa hacia los retos futuros, pero conservar lo más valioso que hemos desarrollado.

No obstante el perfil del sucesor requiere algo más que una descripción del puesto; una enumeración de los retos que enfrentará o un listado de las competencias que debe mostrar. Se necesitan estudios a profundidad que sopesen también sus rasgos de personalidad. Virtudes como el carácter, la inteligencia emocional y la capacidad de adaptación que deben ser tomadas en cuenta, al igual que otras relacionadas con los principios y valores de la compañía.

Por ello, como ya lo hemos mencionado, la ayuda de un experto externo y su visión objetiva puede ser muy oportuna en estos casos. La participación de éste ha crecido en los últimos años en los procesos de sucesión de las empresas, sobre todo las empresas medianas y grandes.

Las descripciones que hacen los expertos para delinear perfiles de competencias y sus evaluaciones a los candidatos suelen ayudar a esclarecer el proceso de decisión; además posibilita que el líder, o el grupo involucrado en la sucesión, tengan la oportunidad de reflexionar con un tercero. Esto les ayuda a ser más objetivos y a ventilar la carga emotiva que suele acompañar el proceso de selección.

También, los expertos externos suelen arrojar luz sobre las deficiencias que el candidato elegido tiene y que debe corregir. Es decir, sirven de base para poner en marcha un plan de desarrollo para el sucesor y para quienes lo acompañarán en el cambio de mando.

Algunas empresas, además de contar con expertos externos, o incluso en vez de ellos, forman un comité a quien encargan del proceso de selección. Ésta es una práctica cada vez más frecuente en el proceso de búsqueda.

Mencionamos antes que de acuerdo con la investigación realizada por el Centro Citibanamex para el desarrollo de la Empresa Familiar y por la empresa ProfitConsulting, en marzo de 2017, 47% de las empresas familiares medianas y grandes está dispuesto a considerar candidatos externos a la familia, sea que trabajen o no en la empresa.

No es posible definir en abstracto un perfil ideal para el sucesor, pues cada empresa es diferente. Pero existen estudios sobre las características ideales de un buen ejecutivo, que ponen el énfasis en virtudes como el liderazgo, la inteligencia emocional, la capacidad creativa, entre otras. Cada estudio y cada autor propone diferentes cualidades para el “líder ideal”.

Por ejemplo, el connotado especialista en liderazgo y cambio, de la Escuela de Negocios de Harvard, John P. Kotter, señala que la principal virtud de un líder es provocar cambios (a diferencia de un administrador que busca orden y estabilidad). Así, Kotter, pero también otros expertos en liderazgo, como Kouzes y Posner, son enfáticos en señalar que lo que “realmente hace un líder” es:

- 1) Desafiar el *status quo*
- 2) Desarrollar una visión de largo plazo
- 3) Capacitar a sus colaboradores para que actúen
- 4) Predicar con el ejemplo
- 5) Motivar a sus colaboradores<sup>1</sup>

Respecto de la motivación, Frederick Herzberg establece que los verdaderos motivadores son el trabajo en sí, el logro, el avance en la carrera y el reconocimiento (Herzberg, September-October, 1987). Lo que uno hace con pasión y gusto, es lo que más motiva. Es decir, un buen líder sabe ayudar a sus colaboradores a encontrarle sentido a su trabajo y al mismo tiempo les delega *retos* no sólo *tareas*, para hacer más pleno su trabajo.

Esta virtud suele ser crucial cuando en una sucesión se selecciona a uno entre varios aspirantes, pues es necesario ayudar a los no elegidos a encontrar sentido pleno a su contribución.

Más recientemente, Daniel Goleman, al destacar la inteligencia emocional, estableció que el liderazgo que realmente importa es aquél donde los líderes atienden su propia inteligencia emocional y la de sus colaboradores (Goleman, 2002).

---

<sup>1</sup>John P. Kotter (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. The Free Press, John P. Kotter(1990). *What Leaders Really Do. Harvard Business Review Book*. James M. Kouzes y Barry Z. Posner (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass Inc. Es interesante mencionar que el psicoanalista Abraham Zaleznik, quien por muchos años estuvo a cargo de la Iniciativa de Liderazgo de la Escuela de Negocios de Harvard, señaló que un líder es una persona, diferente a un *manager* o administrador; el primero se centra en la sustancia, mientras que el segundo en el proceso; véase Abraham Zaleznik (1977). *Managers and Leaders: Are They Different? Harvard Business Review*.

La evidencia en la vida empresarial ha dado la razón a Goleman. La elección del sucesor no puede basarse solamente en su inteligencia racional, sus capacidades técnicas y su conocimiento de la empresa. Es fundamental su inteligencia emocional y su capacidad de conocer y entender a sus colaboradores.

Con frecuencia, un líder solo no puede con el reto de la sucesión por lo que, en ocasiones, es necesario integrar verdaderos “equipos de dirección”. En este sentido, Linda Hill, responsable de la Iniciativa de Liderazgo en Harvard, junto con varios colegas, y después de casi diez años de investigación y análisis a un grupo de hombres y mujeres de siete países, trabajadores de 12 industrias distintas, concluyó que las empresas deben impulsar el liderazgo colectivo, particularmente donde se actúa en un entorno competitivo y se necesita ser altamente innovador. Más que desarrollar una visión y comunicarla a sus colaboradores para que la sigan, el líder comparte sus ideas con ellos y acepta de ellos tanto ideas como correcciones a las suyas. Así se logra, en opinión de Hill, un liderazgo colectivo (Hill and Brandeau, 2014).

No cabe duda de que una de las características que debe definir el perfil de un sucesor ideal es la habilidad de integrar a los diversos miembros de la dirección en un “equipo de dirección”, donde cada uno aporte lo mejor de sí mismo. “Éste no es el más inteligente”, decía un empresario sobre el sucesor que eligió, “pero es el que mejor va a integrar al grupo directivo y a sus hermanos”.

En opinión del editorialista y autor Salo Grabinsky, maestro de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), el papel del sucesor no es nada sencillo; para salir airoso de los problemas que enfrentará debe adquirir o tener las siguientes seis características (Grabinsky, 244):

- Llevar una buena relación con el fundador o dueño
- Tener relaciones cordiales con los familiares que fungirán como socios
- Contar con estatus de respeto dentro del grupo familiar
- Tener capacidad y competencia en las habilidades que requiere el negocio
- Poseer experiencia en los asuntos del negocio o en los relacionados con él
- Gozar de liderazgo en la manera de manejarlo

Por otro lado, Jack Zenger y Joseph Folkman condujeron una investigación sobre 50 mil líderes y recabaron información de medio millón de individuos. En una presentación de los resultados de su estudio, que ofrecieron a un grupo de 100 empresarios en México hace 10 años, nos explicaron que las tres características más notables en esos líderes son:

- La habilidad para centrarse en las necesidades de los clientes
- La habilidad para colaborar con sus compañeros
- La habilidad necesaria para inspirar a otros, que es la más importante (Zenger and Fulkman, June 2013)

El gran filósofo de la Administración, Peter F. Drucker, destaca que un ejecutivo no necesita ser un líder, sino un directivo eficaz, y saber combinar la eficacia con la eficiencia. Eficaz significa obtener los resultados deseados, hacer lo que es correcto, mientras que eficiente significa hacer más con menos.

Así, los directivos efectivos siguen consistentemente, según Peter Drucker, las siguientes ocho prácticas:

- 1) Preguntan “¿qué se requiere hacer?”
- 2) Se cuestionan “¿qué es lo correcto para la empresa?”
- 3) Desarrollan un plan de acción
- 4) Se responsabilizan por sus decisiones
- 5) Se comprometen con lo que comunican
- 6) Se enfocan en las oportunidades y no tanto en los problemas
- 7) Tienen juntas productivas
- 8) Piensan y se expresan en términos de “nosotros” en lugar de “yo” (Drucker, June 2004)

Por su parte, Stephen R. Covey, en su libro *Los 7 hábitos de las personas muy efectivas*, propone prácticas que tienen que ver con la obtención de independencia para lograr la “victoria ante uno mismo”, una victoria privada. Éstas son: ser proactivo, empezar con el final en la mente y poner primero las cosas importantes. La “victoria ante los demás” proviene de desarrollar otros tres hábitos, que significaría una victoria pública: pensar en ganar-ganar, entender primero para después ser entendido y usar la sinergia. El hábito 7 que él propone –“afilarse el hacha”– sugiere una renovación, a partir de equilibrar las cuatro dimensiones de la vida: la física, la mental, la espiritual y la socio/emocional (Covey, 1989).

En suma, para cualquiera de los marcos de referencia anteriormente citados habría que considerar los principios propios de la empresa. La mayor parte de las empresas tiene hoy un código de principios, que hacen posible el cumplimiento de su misión.

Al calificar las aptitudes o competencias, es necesario identificar las que han facilitado el éxito de la empresa hasta ahora pero, también, identificar las que serán necesarias para conducir con buenos resultados el negocio en el futuro.

Peter Drucker solía decir que es importante preguntarse periódicamente cuál es mi negocio hoy y cuál deberá ser en el futuro. El sucesor debe ser el líder idóneo para hoy y mañana, no para ayer.

Cuando los fundadores buscan a un sucesor que sea su réplica (“éste es el que más se parece a mí”), cometen un grave error estratégico. El sucesor debe ser el líder que llevará a la nave por mares diferentes.

## Los “descarriladores” y los errores fatales

En una reunión organizada por Banamex en 2009, Zenger y Folkman comentaron que no debe olvidarse que ningún candidato es perfecto, que todos tienen deficiencias. Lo importante es que el elegido no presente una debilidad grave, un “error fatal” en el lenguaje de Zenger y Folkman, limitación también conocida como “descarriladora”.

Quizás la causa de descarrilamiento más grave es la falta de integridad o la falta de carácter. Un candidato que adolece de estas debilidades no debe ser elegido. El mensaje al cuerpo directivo y al personal sería pernicioso porque las virtudes y los defectos del líder bajan en cascada.

El sucesor, y todos los candidatos a sucesor, deben ser ejemplo vivo de los valores de la empresa si se desea que éstos sean creíbles. Por ejemplo, si uno de los valores es el respeto, la elección de un sucesor déspota o autoritario será una equivocación y mandará un mensaje erróneo a toda la institución.

Es muy conocido el fenómeno de la “sombra del líder”: los colaboradores hacen no lo que se les dice, sino lo que ven que el líder hace. *La conducta del líder habla más fuerte que sus palabras.*

No es raro encontrarse con un sucesor, hijo con perfil “junior”, quien deshace en pocos años lo que al fundador le tomó décadas construir. En esos casos, es mejor tener a los hijos como buenos accionistas que como malos directores. Mejor para ellos y mejor para la empresa.

Una sucesión que descarta a los hijos no aptos requiere de carácter por parte del líder. No es una solución fácil, pero ahorra problemas a la empresa y dificultades a la familia. Los hijos no aptos estarán mejor ocupándose de sus intereses que estorbando la administración de la empresa. En esos casos, es mejor recurrir a un directivo externo y darle amplias facultades. Con frecuencia, es conveniente arropar a ese “director externo” con un consejo de administración y con disposiciones claras sobre sus facultades.

Un empresario de la industria del calzado nos decía con un dejo de tristeza: “Mis hijos se han aficionado a todo menos al trabajo; no tengo sobrinos cercanos y capaces; mis hermanos son mayores y voy a tener que vender la empresa”.

Hacerlo o designar un director profesional son a veces opciones obligadas, pero nunca será opción poner a la compañía en manos incapaces.

### *El shareholders agreement*

Una política clara de distribución de dividendos puede ayudar a evitar el enojo de los miembros de la familia que quedan fuera de la elección y de la dirección de la empresa. Es necesario tener presente los intereses diferentes –a veces divergentes– entre el accionista activo y el accionista pasivo que vive de los dividendos, pero no trabaja en la empresa.

Ocurre que el accionista activo es quien toma las decisiones. Por ello, es necesario un *shareholders agreement* de manera que limite el ámbito de decisión de los accionistas activos y defienda el interés de los accionistas pasivos, que en ausencia de reglas claras quedan en desventaja.

### **Cuando los hijos tienen otros intereses**

En ocasiones, la falta de aptitud no radica en la falta de carácter o de integridad, sino en las preferencias personales.

El fundador de una empresa industrial en el norte del país se empeñaba en hacer que su hijo se interesase en sucederle al frente de la compañía. La ayuda de un consejero externo a la familia le hizo comprender que la vida de su hijo era la música; talentoso pianista, el hijo agradeció siempre la ayuda del consejero. Al final, la empresa fue vendida y ahora la familia disfruta

de su patrimonio y el hijo realiza sus sueños, que no estaban centrados en la empresa familiar.

En otro caso similar, un joven pintor de gran talento estaba enfrentado con su padre en razón de su desinterés por la empresa paterna. Un consultor externo les ayudó a ventilar sus diferencias y a diseñar un protocolo familiar donde se estableció como regla el respeto irrestricto a la vocación de los hijos. Ahora se vuelven a hablar y el padre es el mecenas del hijo pintor.

Además de tener las competencias que requiere el manejo de la empresa y los valores acordes al código de principios de la empresa, es necesario que haya verdadero interés en asumir el mando por parte del sucesor. Es un error empeñarse en que éste sea uno de los familiares cuando no siente pasión por la empresa. El ingrediente del deseo, la ambición para hacerse cargo, es fundamental para que la empresa sea conducida con éxito.

Pasión no significa solamente tenerla por trabajar, sino también interesarse por la empresa familiar y el trabajo de las generaciones pasadas. Afortunadamente, cada vez existe más apertura entre los líderes para apoyar a que los hijos sigan su propio camino.

## **Experiencia previa fuera de la empresa familiar**

Una encuesta de 2016, entre los consejeros consultivos de Citibanamex, mostró que 55% de los líderes veían con agrado que sus hijos tuvieran experiencia previa en negocios fuera del ámbito familiar, lo que representa un incremento respecto de 2008, cuando fue de 32 por ciento.

Algunas de las familias empresarias más exitosas en México lo han hecho así. La Banca Corporativa de Banamex fue semillero de dirigentes empresariales que en su juventud iniciaron carrera bancaria a manera de preparación.

## Capítulo 6

# Obstáculos y aliados en la sucesión

---

La sucesión es un asunto complejo que enfrenta diferentes obstáculos, según el tipo de familia, el tipo de empresa y el ciclo de vida tanto de la familia como de la empresa.

De acuerdo con la encuesta que el Centro Cítibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar realizó en su reunión Plenaria con consejeros, en marzo de 2017, los principales obstáculos para la sucesión se presentan en tres ámbitos:

- Dinámica familiar
- Posibles sucesores
- Líder o “patriarca”

### La dinámica familiar

La dinámica familiar puede ser el mejor aliado o el peor enemigo.

Cuando las relaciones familiares son armoniosas y la relación entre los padres es respetuosa y cordial, el proceso sucesorio tiene mayores probabilidades de superar los conflictos. Cuando la situación familiar es conflictiva, la sucesión puede ser el elemento de quiebre de la continuidad de la empresa.

Las entrevistas a profundidad realizadas por el autor de estas líneas dejaron claro que la sucesión se complica cuando el responsable de la empresa tiene varios matrimonios y varias familias resultantes de ellos.

Con frecuencia, detrás de un negocio familiar exitoso está una familia armónica, al menos en la primera generación. En esos casos, los lazos familiares ayudan a manejar adecuadamente los desacuerdos, así como las oportunidades para trabajar en el negocio. En ese contexto

es más fácil que las nuevas generaciones se interesen en participar en el negocio, aunque no es siempre el caso.

Otro aspecto importante de la dinámica familiar, estudiado por John Davis desde hace varios años, es el de las edades y proyectos de vida (Davis and Tagiuri, March 1989, 47-74). Los ciclos de vida y de interés de padres e hijos pueden no ser coincidentes en algunos casos, lo que hace muy forzada o artificial la sucesión dentro de la familia, en cuyo caso es mejor apoyar los proyectos de los hijos y encontrar un director externo, que bien puede ser un buen cliente de la empresa.

Más complejo que el asunto de los diversos ciclos de vida es el de la sucesión de la segunda a la tercera o de la tercera generación a la cuarta. Diversas investigaciones prueban estas afirmaciones. Por ejemplo, el *International Journal of Entrepreneurial Behavior* publicó una encuesta con dueños de empresas familiares de segunda y tercera generación (Morris, Williams and Nel, 1996, 68-81). Los resultados muestran que además de la buena preparación de los sucesores hay factores importantes para que la sucesión se conduzca con éxito, como los siguientes:

- Las relaciones familiares son positivas
- La planeación de la sucesión es adecuada

De estos factores, el primero es el más importante, pues existe confianza y buena comunicación en las relaciones familiares, entre los padres y entre los padres y los hijos.

En este texto, nos referimos poco a las familias empresarias formadas por diversas estirpes. Más bien, nos hemos concentrado en empresas de la primera y segunda generación, por ser las más abundantes. Las familias que son un consorcio de primos hermanos o primos segundos presentan una complejidad mucho mayor en la sucesión.

Hay casos notables de éxito en México, y en el mundo, de familias empresarias que han “librado” ya varias generaciones. Por mencionar sólo algunas, Grisi, en la quinta generación; Grupo Urrea, en el Occidente del país; Grupo Bepensa, en el Sureste; Cemex nacida, en el Norte y empresa multinacional el día de hoy; Soriana, surgida en el Noroeste y convertida en una empresa de cobertura nacional.

Las hay de más de 15 generaciones en países europeos, como Codorniux en España y Cartera Mantovana en Italia. Y en Japón, como se mencionó, un gran número de empresas han hecho la transición con éxito por cientos de años.

En todos los casos, nos encontramos con factores comunes que han llevado a la empresa por la senda exitosa a través de las generaciones. Entre ellos están:

- Buena comunicación, respetuosa y clara, que permite llegar a acuerdos
- Reglas y protocolos claros, como resultado de los acuerdos y observancia de éstos
- Flexibilidad y creatividad para anticiparse al cambio, pero con criterios prudentes. “Nunca invertimos más de 20% del capital en una nueva aventura”, decía un empresario regiomontano
- Conducción exitosa de la empresa, pues sin ella no hay empresa ni sucesión.

En la misma línea, Ivan Lansberg y Joseph H. Astrachan encontraron que la adaptabilidad y cohesión de la familia al proceso de planeación de la sucesión, e incluso al de la capacitación del sucesor, tienen una íntima relación con dos factores de la dinámica familiar: el compromiso de la familia con el negocio y la calidad de la relación entre el dueño y el sucesor (Lansberg and Astrachan, 1994, 39-59).

Este estudio confirma lo que vemos con frecuencia en las familias empresarias, especialmente durante el proceso previo a la sucesión: mientras mayor es el compromiso de la familia con el negocio, y mejor es la relación entre dueño y aspirantes a sucederlo, el proceso de planeación y la ejecución de la sucesión tienen mayores probabilidades de éxito.

Hemos encontrado también, aunque no tenemos aún evidencia estadística, que los miembros de la primera generación, los fundadores, quienes tuvieron “que sudar la gota gorda” para crear y sacar adelante el negocio, suelen tener con la empresa un mayor compromiso que los miembros de la segunda generación que la heredan. Cuando este compromiso es muy bajo en la segunda generación (no todos están dispuestos a “fletarse”), es recomendable analizar opciones fuera de la familia, y en ese caso, procurar que los miembros de la segunda generación sean buenos socios y no malos directivos, como ya se comentó.

La sucesión siempre ha sido un momento complicado, pero lo es más si el patriarca del negocio tiene herederos de diferentes matrimonios, y más aún si muere repentinamente<sup>1</sup>. Estos casos suelen dar origen a procesos muy penosos en lo familiar y complicados en lo jurídico.

Cuando se tienen diferentes familias, es doblemente importante preparar con precisión y con toda anticipación los diversos aspectos sucesorios para heredar bienes y no males.

## 1. Intereses y aptitudes de los posibles herederos

En ocasiones, las relaciones familiares son buenas, pero los problemas se presentan por parte de los posibles herederos, mientras que del lado de los posibles sucesores el problema radica en que justamente no haya sucesores interesados en asumir el cargo o que no estén preparados. En ocasiones, tienen poco interés en la empresa o dudas sobre el destino de ella; no comparten la visión del líder; existe una rivalidad que hace riesgoso optar por uno de ellos y dejar fuera a los otros, o simplemente no tienen la preparación necesaria. O quizás el líder prefiere esperar, no tiene preparado un plan de sucesión o no tiene confianza en los candidatos.

Los porcentajes de las respuestas de la encuesta de marzo de 2017, realizada por el Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar y la empresa ProfitConsulting, respondida por más de 500 empresarios de toda la República y de todos los sectores de actividad económica, confirma estos obstáculos (véase Tabla 6.1).

<sup>1</sup>Para una excelente presentación de los distintos factores que pueden complicar una sucesión, recomendamos el caso que presenta Warren D. Miller, “Siblings and Succession in the Family Business”, *Harvard Business Review*, January-February 1998.

**Tabla 6.1 Principales obstáculos a la sucesión**

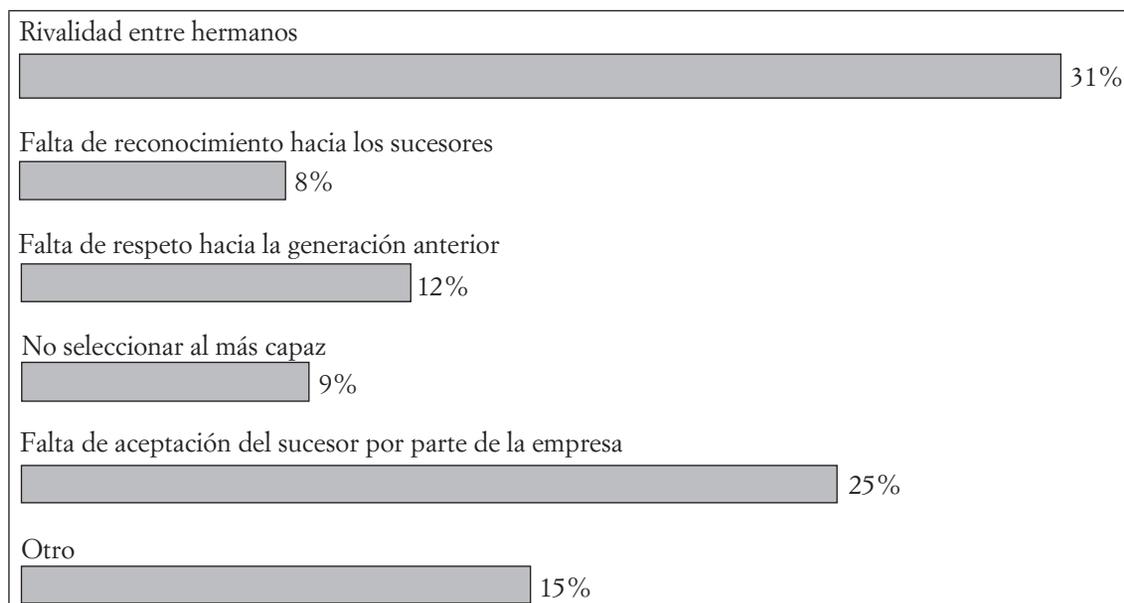
Obstáculos a la sucesión	Porcentaje de respuestas
El líder prefiere esperar	32%
El líder no tiene un plan de retiro	17%
No hay sucesores interesados	16%
El sucesor no está preparado y no quiere asumir el cargo todavía	10%
No hay confianza suficiente en los candidatos	8%
No hay obstáculos para la sucesión	15%

La respuesta mayoritaria “El líder prefiere esperar” y, la segunda en preferencia, “El líder no tiene un plan de retiro”, tienen una relación muy clara. Lo exploraremos en la siguiente sección “Los temores del Patriarca”. Por ahora, nos detendremos en los obstáculos relacionados con la generación de “aspirantes” a asumir la dirección.

En las entrevistas, apareció otro obstáculo inesperado, que tocaremos con mayor amplitud en el Capítulo 8, Formación y educación de los sucesores, el tema del respeto a los mayores y la actitud de humildad, ausente en varios jóvenes *juniors*, acostumbrados a recibirlo todo. Al menos así lo considera una buena parte de los ejecutivos al mando.

Otro impedimento a la sucesión es la rivalidad entre hermanos, que obtuvo 31% de las respuestas en la ya citada encuesta (véase la Gráfica 6.1).

**Gráfica 6.1. ¿Qué conflicto se puede presentar?**



La información de la Gráfica 6.1 también nos muestra que otra dificultad para la sucesión puede ser la falta de aceptación del candidato a sucesor por parte del consejo o de los propietarios de la empresa, que obtuvo 25% de las respuestas.

En algunos países, los potenciales sucesores suelen ser reacios a tomar el cargo. Un caso extremo es China. La revista británica *The Economist* reportó en diciembre de 2015 que 80% de los probables sucesores de los negocios familiares en ese país eran renuentes a ocupar el puesto de sus padres<sup>2</sup>.

Esta revista señala una extraña razón por la que algunos jóvenes son reacios. Ser un patriarca (o matriarca) de éxito es muy difícil de imitar, además de que puede resultar aburrido ser meramente observador de la conducción del patriarca. Incluso si se tiene éxito en conducir a nuevas alturas el negocio, los hijos podrían ser considerados sólo afortunados de pertenecer al “club del esperma con suerte”, como lo señaló el famoso inversionista Warren Buffett.

Independientemente de lo anterior, el heredero seleccionado puede no ser el indicado, sin importar cuánto se haya invertido en su educación: puede carecer, simplemente, del conjunto de habilidades que se requieren para conducir el negocio, y corre el peligro de llevarlo al fracaso, y, en el peor de los casos, a su quiebra.

Según la misma revista, los actuales patriarcas deben tener en mente lo que ya en este texto se ha mencionado: la sucesión es un proceso no un suceso o evento; por tanto, hay que tomar provisiones para preparar al sucesor elegido, lo que incluye adiestrarlo en tareas importantes, dentro o fuera de la empresa, formar su carácter, desarrollar su inteligencia emocional y soltarle las riendas del negocio hasta que esté listo.

Otro asunto que puede “enmarañar” la sucesión, que no incluimos en nuestra encuesta, se presenta cuando existen diferencias radicales en cuanto a los propósitos del negocio: por ejemplo, hacerlo crecer *versus* conservarlo sin arriesgar mucho.

John L. Ward, el afamado experto en negocios familiares, reporta que en una muestra de empresas familiares que sobrevivieron más allá de los 60 años, 66% de ellas no crecían significativamente, sino que se mantenían en su nicho.

También es frecuente la pregunta: ¿Conviene que la empresa quede en manos de una sola familia o es manejable cuando se diversifica la propiedad entre primos hermanos y primos segundos o terceros? La respuesta, como en muchos casos de las empresas familiares, es que no hay una regla invariable. Tenemos ejemplos de éxito en ambos casos, con propiedad que se consolida en una sola familia con cada cambio generacional y con propiedad diversificada entre muchas ramas familiares.

Vimos un ejemplo claro de ello en un congreso de empresarios promovido por Citibanamex en Guadalajara. Observamos la fotografía de los propietarios de dos empresas. En la primera, aparecían dos hermanos, los propietarios de Cartiera Mantovana. En la segunda, el caso de Codorniu, la fotografía incluía a cerca de 200 personas entre socios y primos lejanos de diversas estirpes familiares. Ambas empresas tienen más de 400 años de antigüedad son de las empresas más antiguas de Europa. La primera es italiana la segunda española, originaria de Cataluña.

---

<sup>2</sup> *The Economist* (December 5, 2015). “Reluctant Heirs”.

Las dos han sobrevivido luego de seguir modelos muy diferentes. En el caso de Cartiera Mantovana, la propiedad se mantiene en pocas manos: un hijo que compra sus acciones a sus hermanos. Codorniu tiene a diferentes estirpes como propietarias. Esto nos lleva a plantear el siguiente dilema: ¿Hay que diluir el capital o diluir la propiedad accionaria?

En la empresa familiar hay pocas leyes infalibles. En ocasiones los miembros de las familias propietarias aprenden a ser socios eficaces y conservan una propiedad diluida, con la ventaja de que no se diluye el capital de la empresa. En otros casos, se diluye el capital al hacerse el *buyout* a miembros de la familia que no permanecerán. Pero los propietarios que permanecen conservan un alto porcentaje de la propiedad. Lo que sí es infalible es que para sobrevivir se necesita aprender a ponerse de acuerdo, a ceder, a alcanzar consensos y traducirlos en reglas.

La empresa de consultoría PricewaterhouseCoopers (PWC) ha documentado, en un artículo titulado “Cerrando la brecha: traspasando el negocio familiar a la siguiente generación”, que existen al menos tres brechas que dificultan el traspaso de la estafeta: la generacional, la de credibilidad y la de la comunicación.

Para PWC, la brecha generacional implica en la mayoría de los casos pasar de la generación *Baby Boomer* a la Milenial. Ello significa un gran cambio, pues el mundo se ha transformado en los últimos treinta años. Ha habido grandes cambios relacionados con la demografía, el medio ambiente y, sobre todo, en el ámbito tecnológico. Esto ha dado como resultado una mayor competición, ciclos de vida de los productos más cortos, pero también una mayor dificultad para obtener créditos que financien la nueva tecnología. Esto último contrasta con la nueva generación que nació en la era digital, que tiene diferentes actitudes ante el trabajo, está mejor educada y tiene un estilo de vida más confortable. Esta nueva generación requiere poner en práctica una estrategia de negocio mucho más agresiva, que considere usar extensamente la nueva tecnología, Internet y los medios sociales –redes sociales. Ello demanda fortalecer la estrategia de recursos humanos para dotar a las empresas de empleados más calificados que apoyen la estrategia general del negocio.

La credibilidad, de acuerdo con PWC, no es algo que se debe dar por sentado; incluso los milenials creen que deben trabajar para ganársela: el reporte de PWC señala que 88% de ellos, especialmente los de la segunda generación, piensa que deben trabajar duro para “probarse a sí mismos”, y para ganar el respeto de sus empleados y de los clientes. Los sucesores deben demostrar que se ganaron el puesto y que no sólo lo heredaron. Una manera de hacerlo es ir a la escuela; obtener un posgrado, de ser posible, y trabajar un tiempo en otras empresas para ganar experiencia, obtener ideas nuevas y maneras alternas de operación y, en general, de pensamiento.

Respecto de la brecha en comunicación, según PWC, debe cerrarse para no agrandar los malentendidos y los conflictos, sobre todo cuando los miembros de la familia tienen ideas muy distintas respecto del futuro del negocio. Es frecuente que la generación en el poder exagere los logros del negocio y que subestime las capacidades de sus hijos.

El informe de PWC también es enfático al señalar que la generación más vieja se queja con frecuencia de que la generación siguiente no es suficientemente empresarial y que no pone el empeño necesario para sacar adelante negocio. Pero también los hijos están inconformes: creen que los padres no entienden el potencial de la nueva tecnología y se cierran a las nuevas oportunidades. Esto conduce a lo que PWC llama síndrome de la “estafeta pegajosa”: los padres se

aferran al poder por demasiado tiempo y los planes para la sucesión se posponen, a pesar de que la generación en el poder probablemente esté llegando a los ochenta años y la generación supuestamente heredera a los cincuenta o incluso a los sesenta.

El estudio de PWC concluye que la comunicación clara acerca de los tiempos y los roles y la delegación de tareas y las responsabilidades diarias ayudará a cerrar la brecha en la comunicación. Hablar de quién, cuándo y cómo de la sucesión también será de gran ayuda, así como clarificar las expectativas de los miembros de la familia, incluso las de los patriarcas. En una familia, siempre habrá lazos emocionales, por lo que es necesario atender no sólo la inteligencia que tiene que ver con el negocio, sino también, como lo hemos mencionado, la inteligencia emocional, para hacer frente a las diferentes perspectivas de todos los miembros de la familia.

## 2. Los temores del patriarca y recomendaciones para superarlos

La sucesión es, en cierta forma, el desprendimiento de una parte de uno mismo, sobre todo en el caso de los fundadores. La empresa llega a ser una porción del concepto de sí mismo, de la propia persona, de su autoestima y de su lugar en la familia, y de su prestigio en la sociedad.

Mencionamos que en la encuesta de marzo de 2017 (Tabla 6.1) se encontró que en 49% de los casos el líder de la empresa prefiere demorar la sucesión o no tiene un plan de retiro. Para entender qué hay detrás de estas respuestas, realizamos una serie de entrevistas que nos sugieren lo que a continuación se expone.

Encontramos que “el líder prefiere esperar” porque abriga ciertos temores comunes en la mayoría de los empresarios que enfrentan la sucesión.

En esta sección, profundizamos en las siguientes preocupaciones del líder:

- Que los posibles sucesores no tengan el perfil adecuado o la preparación suficiente
- “¿Qué voy a hacer después?”, es decir, la preocupación de no tener nada atractivo que hacer una vez retirado
- La posibilidad de que la sucesión provoque conflictos familiares o con los socios
- Perder el control de las decisiones económicas de la empresa, y con ello su estatus familiar y social, o incluso, en menos casos, libertad financiera
- Y perder estatus, esto es, ver disminuido su lugar en la sociedad

Esos temores explican la aparente paradoja de que la mayoría de los directivos entrevistados piensan jubilarse antes de 10 años, pero sólo 10% tiene ya un plan de retiro por escrito, según la encuesta realizada en 2016 por el Centro para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Citibanamex.

La misma encuesta reveló que uno de cada cuatro empresarios no está seguro de contar con pleno apoyo del Consejo para promover a su hijo o candidato al puesto. Situación frecuente en empresas multifamiliares, en las que los accionistas pertenecen a dos o más familias cada vez. Asimismo, es recurrente en aquéllas donde el mando está en la segunda generación, en los hijos del fundador por lo que decidir a cuál de los sobrinos debe dejarse como cabeza es altamente emotivo y complejo, pues conlleva una fuerte carga emocional.

La sucesión representa algunos de los momentos más críticos en la evolución de la empresa familiar, pues suelen ser periodos de tensión emocional, en los que la generación al mando experimenta ansiedad y angustia. Por supuesto, los sentimientos de duda y vulnerabilidad pueden ocasionar conflictos.

Estos testimonios describen la psicología del proceso de algunos patriarcas:

- Un empresario del Centro del país decía: “Desprenderse del poder es como una amputación más dolorosa que la de una pierna”.
- “Yo era don fulano; ‘era’, ya no soy; ahora dicen ‘él fue’. Cuando me retiré, me convertí en un ‘respetable retirado’. No me saludan igual. Me siento mal”
- “La verdad es que ya no me siento valioso, ya no soy necesario”
- “Tengo tiempo para hacer más cosas, pero ya no tengo la misma libertad para hacer lo que quiero. Antes los recursos eran ilimitados, yo decidía los montos; ahora hay cierto límite”.
- “Ya no me buscan a mí; ahora buscan a mis hijos. Ya no soy yo al que invita el gobernador”.

Estas experiencias de pérdida son muy fuertes en algunos propietarios y les impiden abordar oportunamente el proceso de sucesión, por lo que corren el riesgo de que la sucesión se convierta en un acontecimiento que se les impone, por acuerdo familiar o por las circunstancias. Un alto ejecutivo de una empresa regiomontana nos confió su decisión inminente:

- “Tengo cincuenta años; mi papá está fuerte y nunca se va a retirar; es mi última oportunidad de iniciar algo propio. Tengo creatividad y recursos; ahora me toca a mí”.

De acuerdo con las investigaciones que hicimos con 122 empresarios de diferentes estados de la República, entre los temores que provocan que los fundadores de las familias empresarias pospongan su retiro se encuentran los siguientes:

- a) Capacidad de los sucesores. A más de dos terceras partes, les preocupa, en mayor o menor grado, que los posibles sucesores no sean suficientemente capaces o que no se vayan a comprometer a fondo con la conducción de la empresa. Este temor puede postergar la decisión por demasiado tiempo, como lo ha reportado el informe de PWC y señalado líneas arriba.

La duda acerca de la capacidad de los hijos es mayor que lo que imaginamos. No la confiesa el fundador, pero está presente en muchos casos.

Es importante no albergar la duda mucho tiempo para evitar el síndrome de la “estafeta pegajosa”. La opinión del padre puede estar sesgada por el afecto y las emociones y, por ello, entorpecer o condicionar el juicio. En este sentido, las opiniones de terceros pueden ser de gran ayuda como, por ejemplo, la de hermanos socios del fundador con participación en la empresa cuando no hay conflicto de intereses, la de viejos colaboradores que han observado el

desarrollo de los hijos, así como la de los miembros externos en el Consejo. Todos ellos pueden proporcionar puntos de vista que más balance a la opinión del patriarca.

Cuando las cosas se complican es conveniente recurrir a las evaluaciones de especialistas externos en el tema.

Con base en evaluaciones, tan objetivas como sea posible, conviene hacer una “hoja de ruta” o plan de desarrollo para los posibles sucesores a partir de las habilidades que deben desarrollar (como lo veremos en el capítulo siguiente).

El compromiso de los posibles sucesores es otro aspecto que suele cuestionarse. Un empresario restaurantero con dos restaurantes de prestigio en la ciudad de México decía: “Yo me acostumbré a fletarme desde muy temprano hasta muy tarde, todos los días, porque hay que revisar la calidad de los insumos, que lleguen en las especificaciones correctas, que los alimentos estén bien presentados, etcétera. Mis hijos no han tenido esa necesidad, son ‘hijos de papá’, les gusta tomarse sus vacaciones e irse los fines de semana. Este negocio es de 24 horas, es esclavizante. No veo en mis hijos ese carácter”.

- b) Qué hacer después. La preocupación respecto de “qué voy a hacer al dejar el mando” es uno de los temores más persistentes. Lo confiesan poco menos de la mitad de los entrevistados. En algunos casos, se llega al nivel de angustia.

Cierto patriarca señaló que además existen otros temores: el miedo ya mencionado a que los sucesores no tomen buenas decisiones y de envejecer más rápido.

Un exitoso agricultor dice: “Esto es lo que yo sé hacer; esto es lo que aprendí de mi padre y enseñé a mis hijos. Si me sacan, yo no sé hacer otra cosa”.

En parte por ello, el líder “se despide, pero no se va”. De acuerdo con José Trujillo, profesor de dirección de empresa familiar y gobierno corporativo en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), es común que el líder anuncie su retiro y entregue el nombramiento al presunto sucesor, pero en realidad no se retire y mantenga buena parte de las riendas.

Sin embargo, hay empresarios que han decidido “hacer otra cosa”, como iniciar otro negocio o, bien, emprender una fundación social. Hay numerosos ejemplos de fundadores exitosos que dejan la dirección general de la empresa para dedicarse a tareas muy diferentes y, por cierto, con enorme éxito y satisfacción.

Un empresario del Bajío decidió fundar una universidad al momento de retirarse; un empresario del Norte, participar en tareas políticas en su estado; otro más, emprender una fundación de carácter social, que le ha derivado satisfacciones tan significativas como el grupo industrial que formó.

El tema de las fundaciones puede ser de gran importancia, particularmente para México. Diversos estudios muestran que, en nuestro país, los empresarios dedican a tareas sociales un monto equivalente a 0.03% del Producto Interno Bruto (PIB). En diversos países europeos, el sector privado invierte en tareas sociales aproximadamente 0.5% del PIB del respectivo país, es decir, unas 15 o 20 veces más que en México. En Estados Unidos, el porcentaje llega a 1.5%: 50 veces más que en México.

Un estudioso de las empresas familiares en España compartía con un grupo de empresarios familiares mexicanos que la fundación social puede ser el motivo más profundo que aglutine y mantenga unida a la familia empresaria. Adicionalmente, puede ser un excelente semillero de empresarios sociales y una buena escuela de humanismo para las siguientes generaciones en la familia empresaria. La matriarca de una exitosa empresa regiomontana lo explicó en estos términos: “Es que hay que meter a Dios y a la sociedad en la familia”.

- c) Conflictos familiares. La encuesta con empresarios también señaló que a uno de cada tres le atemoriza la posibilidad de que su decisión acerca del sucesor provoque conflictos familiares, especialmente en los aspirantes que no son favorecidos por la decisión. Lógicamente, este temor está casi ausente cuando no hay más de un sucesor viable.

Sin embargo, dicho temor no debe impedir ni postergar la decisión, más bien debe ser un aliciente para evitar oportunamente y con la debida anticipación los posibles conflictos.

Hay muchas maneras de hacerlo, según el tamaño del grupo, del número de empresas que lo componen, el tamaño relativo de ellas y el número de posibles sucesores.

Lo importante es hacerle frente oportunamente. Hay que desarmar la posibilidad del conflicto antes de que ocurra

- d) Pérdida de estatus. Finalmente, la multicitada encuesta también indicó que a uno de cada seis empresarios le desagrada la inminente pérdida de estatus en la sociedad.

Un empresario en el sector de plástico confesaba: “Yo, ahora, soy don fulano; al dejar la dirección general ya no me van a invitar a la cámara ni a las reuniones con el gobernador; seré ‘míster nadie’, y eso no me parece. Yo hice la empresa”.

Por ello, es estimulante saber que un importante distribuidor de automóviles se quedó como presidente de su grupo, representó a la empresa ante las cámaras y asociaciones empresariales; viajó a Europa a las reuniones con los armadores. “Tomé la mejor decisión”. decía él; “mis hijos manejan el negocio mejor que yo, ellos dirigen hacia dentro y hacia los clientes, y yo sigo siendo el fundador ante los armadores y en la industria”.

Respetarle un lugar al patriarca simplifica la sucesión. La convierte en un evento menos amenazador para él. Es importante que estos temores no pospongan indefinidamente la decisión sobre la sucesión, pues son señales de alerta oportunas que deben ser atendidas y resueltas de manera satisfactoria para las partes interesadas.

El patriarca de un grupo industrial del Norte del país señaló que “separarte de la silla a tiempo es condición necesaria para retener el talento en la empresa, incluso a los hijos. Si no lo haces, ellos van ‘a pensar mejor busco otra oportunidad fuera porque este viejo no se va a parar nunca de la silla”.

Uno de ellos señaló que “no es fácil, pero es importante entender que es lo mejor para la empresa y para uno mismo”. Hay que sentir la satisfacción de haber institucionalizado a la empresa, “pero regularmente sí hay reflujos, ‘segundos pensamientos’, como el de “*me pude haber esperado un poco*”.

Finalmente, está el miedo a perder autoridad en la familia al dejar de ser quien maneja la fuente principal de ingresos. Sin embargo, hay que reiterar que dejar la dirección general de la empresa no significa transferir la propiedad o el patrimonio.

### 3. Los familiares políticos

El tema de los familiares políticos puede ser difícil en la conducción de la empresa y, complicarse aún más en el momento de la sucesión. Aunque no hay consenso ni en la literatura ni en las prácticas familiares, la mayoría de las familias empresarias recomienda no incluir a los familiares políticos en la dirección de la empresa.

Generalmente, los fundadores prefieren transmitir el mando a los hijos varones, y no incorporar a los yernos en los cargos directivos, pero esto no es una regla general. Diversas empresas se han beneficiado del desempeño sobresaliente de un familiar político.

“Meter yernos y nueras te puede complicar las cosas; la armonía familiar no se puede poner en riesgo”, nos decía un empresario del Norte del país. En este caso, su consejo familiar no incluye a los familiares políticos, sino sólo a los consanguíneos. No obstante, todos los hijos e hijas son accionistas en la misma proporción: el patrimonio es idéntico para cada uno de ellos, y fue asignado desde una edad temprana.

En una entrevista reciente, el presidente de una importante empresa de moda y perfumería española, con sede en Barcelona, explicaba con claridad los problemas que puede provocar la inclusión de los yernos. Por contraste, José Ramón Sanz, presidente de la Fundación Numa y de Dalphimetal, una de las principales empresas españolas en el ramo de fabricación de componentes para automóvil, nos dio su testimonio personal. Él es yerno del dueño de la empresa, y su suegro a su vez fue yerno del entonces dueño de la empresa.

Como lo mencionamos antes, no hay reglas absolutas en esta materia, lo importante es dar prioridad al interés de la empresa sobre los caprichos o sentimientos personales. Es claro que en algunos casos los familiares políticos pueden ser importantes directivos de la empresa familiar. En México, tenemos también ejemplos muy claros, como el de Fomento Económico Mexicano (*Femsa*) y varios más.

Nosotros tenemos la impresión de que, aunque en este tema no hay reglas inflexibles, la conveniencia de la participación de los yernos (o nueras en su caso) depende de las características propias de cada familia empresaria. Cuando la familia no cuenta con herederos consanguíneos capaces, o éstos no tienen interés en la empresa familiar, entonces puede ser conveniente la incorporación de los yernos, siempre y cuando se cumplan los siguientes requisitos:

- El familiar político debe tener el perfil adecuado y haber probado su capacidad empresarial y directiva en otras empresas
- Conviene que la decisión de incorporarlo no la tome sólo el presidente o patriarca de la empresa familiar. Es mejor que esté acompañado por un comité que le ayude a tomar una decisión objetiva
- Lo mismo aplica a las decisiones sobre su remuneración, a las condiciones en las que podría ocurrir su salida de la empresa y a los beneficios o indemnizaciones que recibiría.

Estas reglas deben establecerse formalmente desde el momento de su ingreso para evitar problemas posteriores

- Si existen otros yernos sin la capacidad adecuada, pero con el deseo de entrar a la empresa familiar, se deberá ponderar si la incorporación del yerno capaz puede provocar conflictos con quien no debe ser incorporado,
- En este caso, también es necesario que el presidente no esté solo; que se apoye de un comité que lo ayude a tomar la mejor decisión y que le ayude a “venderla” a la rama familiar afectada.

## Capítulo 7

# Cómo hacer atractivo el retiro del patriarca

---

Conviene entender que el mundo está en constante cambio y que conforme avanza la edad del patriarca es normal que la adaptación al necesario cambio se dificulte.

Pero también es posible hacer del retiro una experiencia muy grata, como lo señalan los comentarios citados a continuación.

- “Me jubilé hace 5 años; fue la mejor decisión de mi vida. Aún soy el presidente y asisto a las juntas de los miembros de la cámara, incluso me eligieron presidente, antes no tenía tiempo. Mis hijos lo están haciendo muy bien”.
- “A veces, me aburro un poco, pero cada vez tomo mejor el paso. Estoy aprendiendo a viajar con mi esposa y a no tener pendientes todo el día”.
- “Creo que va a ser la mejor etapa de mi vida conforme me vaya acostumbrando y realmente dejando el mando”.
- “Me siento muy bien. Cada mes me reportan cómo vamos. Formé un buen Consejo y les doy buenas ideas, ya sin la presión diaria. Trabajo en otras cosas y he generado otros negocios”.
- “Ya me lo merecía, no quería que me ocurriera lo que a mi papá, que nunca aprendió a descansar; trabajar es lo único que aprendió. Yo tengo mucho tiempo libre. Soy un gran abuelo. Lo disfruto mucho. Soy más feliz. Pero eso sí, en mis juntas de consejos me informan de todo”.
- “Me he dedicado a tareas útiles, a la filantropía. Estoy regresando un poco de lo mucho que recibí. Esto es muy importante, es grandioso”.

Es necesario considerar el aspecto emocional del temor que enfrentan los patriarcas que se retiran. Además, es necesario, y es posible en casi todos los casos, encontrar o diseñar para el líder retirado una tarea que sea a la vez productiva e importante para la empresa o la sociedad, e interesante para el patriarca.

Es fundamental llenar el tiempo ocioso del patriarca para canalizar adecuadamente su energía, que en muchos casos es todavía muy considerable.

A veces, puede lograrse si se colabora como presidente del Consejo y se lo toma muy en serio, es decir, si se separa de la operación diaria y comienza a pensar en lo más estratégico, en el porvenir, en la formación de los cuadros del futuro, en entender mejor las oportunidades de mercado, ya sin la presión de la operación diaria.

Carlos Dumois, presidente y fundador del Centro de Dueñez Empresaria (Cedem), y su socio, Guillermo Gutiérrez, han hecho un gran trabajo al explicar la diferencia entre los roles de presidente y del director general. Ellos sostienen que es fundamental para el éxito de la empresa separar el rol del dueño y el rol del director general. Ambos deben ser desempeñados por personas diferentes.

Por otra parte, afirman que cuando el presidente y el director general son la misma persona puede fallar en el rol de presidente, pues si se dedica a operar el negocio olvida los asuntos más estratégicos, que son responsabilidad del dueño (o presidente del consejo). O, bien, falla como director general porque ocupado del futuro y de la estrategia descuida el presente y la operación diaria.

No debe olvidarse que ser presidente del consejo implica un rol estratégico fundamental. Es un papel muy diferente al del director general, y no todos aprenden a jugarlo. Implica un cambio mental, separarse de las angustias y obsesiones diarias y pensar con serenidad a largo plazo.

Una de las dificultades para aceptar este cambio de papel estriba en que los roles de director general y de presidente no sólo son esencialmente diferentes, sino que a veces contrapuestos, por lo que exigen actitudes y aptitudes distintas. El director general opera la empresa; por tanto, debe estar enterado de la operación diaria y resolver problemas. El presidente del Consejo, en contraparte, no necesita conocer al detalle la operación diaria del negocio; al contrario, debe estar alejado de ella para poder concentrarse en la planeación estratégica.

El director general se orienta al corto y mediano plazo; el presidente del consejo hacia el largo plazo. El director general hacia la empresa; el presidente hacia lo que podría ser. El director general se concentra en los problemas que enfrenta la empresa; el presidente del Consejo en los que aún no enfrenta, pero que podría llegar a enfrentar. El director general revisa y evalúa a su equipo de trabajo; el presidente del Consejo piensa cómo debe ser el equipo del mañana. El director general se enfoca en las capacidades que necesitan sus ejecutivos; el presidente del Consejo en las cualidades que necesitarán los ejecutivos el día de mañana. En suma, sus roles son diferentes; por ello, no todos los directores fundadores pueden migrar hacia el rol estratégico y visionario de presidente del Consejo.

Es obvio que quien se retira puede servir como asesor o copiloto. Pero es importante entender ese rol. Al director que se retira le puede ser útil pensar en la analogía del piloto y del copiloto. Quien deja la dirección es similar a quien deja la tarea del piloto y toma la del copiloto. No mete las manos al volante ni a la palanca de velocidades ni a la direccional.

Simplemente, no mete las manos. No puede hacerlo; ésas son tareas del piloto; si lo hace provocará un accidente.

Ahora bien, esta acción de nombrar al fundador de la empresa como presidente del consejo no es regla. Durante nuestro proceso de entrevistas, un empresario del Sureste del país relató que en su empresa usaron una estrategia muy imaginativa: al sucesor lo nombraron presidente del consejo, no director general. Éste fue seleccionado mediante un proceso muy cuidadoso, de tal forma que esta empresa tuvo un director general externo. Con esta acción, se logró que las indicaciones, reclamos o sugerencias de los fundadores, padre y tío del presidente elegido, pasaran por el tamiz del director general al sucesor, que ocupa el cargo de presidente, que en todo caso puede jugar el papel de mediador entre los patriarcas y el director general sin demasiado desgaste. Cuando hay alguna diferencia entre los patriarcas, que aún intervienen ocasionalmente, y el director general, es el sucesor (ahora presidente del Consejo) quien puede mediar: “Déjame verlo con el director general y regreso con ustedes para hacerles una propuesta”.

De esta manera, poco a poco los patriarcas fundadores se acostumbraron a no intervenir en las decisiones operativas y se ocuparon de otras cosas, como ayudar a algunos de sus hijos a iniciar otro negocio fuera de la familia o a desarrollar pasatiempos que han llegado a ser muy atractivos para ellos.

Conviene tener presente uno de los aspectos del modelo de los Tres Círculos (presentado en la sección primera del Apéndice). No es lo mismo ser dueño que estar encargado del negocio. Es muy diferente ser propietario del negocio que ser uno de sus directivos.

Por ello, dejar la dirección general del negocio no significa entregar las acciones al sucesor. No es lo mismo entregar la dirección de la empresa que entregar el patrimonio.

Si el patriarca retirado dejó la dirección y la presidencia, puede, desde luego, aconsejar, pero sólo cuando lo pida el sucesor designado o cuando se observe algo verdaderamente grave. Hay que dejar a los sucesores tomar sus propias decisiones, permitirles convertirse en verdaderos directores, y eso significa la posibilidad, incluso la conveniencia, de equivocarse.

Para recapitular: se sabe que algunos fundadores se retiran para trabajar a fondo como presidentes del consejo de la empresa; otros para iniciar una nueva empresa o para comenzar una empresa social.

Un empresario creó una institución para ayudar a menores con problemas de salud, otro más dejó su empresa y ahora dirige con éxito la cámara nacional que agrupa a las empresas de su tipo: su capacidad le ha permitido tener un considerable impacto en la industria, donde ha provocado el cambio de leyes y reglamentos por otros más propicios.

Otro de los entrevistados, fundador de un negocio en el sector automotriz; comentó que su padre le dijo: “No cometeré el ridículo de no saberme retirar a tiempo”, pero aún así, su padre seguía trabajando a los 85 años de edad. Es decir, retirarse es un verdadero reto para personas que solamente se han dedicado a trabajar. Por lo que es importante aprender a disfrutar el ocio.

Este mismo entrevistado, además, señaló que en la medida en que su padre se involucró con cargos de representación en su industria, aprendió a delegar, a separarse poco a poco de su negocio. En ello, influyó escoger bien a los colaboradores con talento, con honradez, compromiso y vida familiar ordenada (que es una de las pruebas del ácido); cuando se tiene buenos colaboradores y buenos socios, no se tiene la necesidad de meterse en los detalles.

Este mismo ejecutivo comentó que otra cosa que puede hacer el patriarca que se retira es escribir sus memorias y la historia de la empresa.

Otro fundador, en vías de retiro, señaló que es necesario ver clara la continuidad, es decir, tener confianza en los sucesores. Estar convencido de que ellos pueden manejar la empresa.

Se requiere todo un proceso previo que incluya establecer un plan de compensación económica para el líder que se retira, de suerte que tenga la confianza de que no tendrá privaciones económicas y no tenga la necesidad de tocar el capital de la empresa, como lo ha dicho Gary Pittsford, entre otros, y como se ha comentado en este escrito. Incluso cuando los dividendos son suficientes en el presente, no se conoce con certeza si lo serán en el futuro. Por esto, es importante establecer desde fechas tempranas una buena pensión para el patriarca.

También ayuda nombrar buenos comisarios y consejeros externos que tengan toda la confianza de los accionistas. Los consejeros externos en ocasiones pueden ser muy útiles para convencer al patriarca de que conviene retirarse.

Otro directivo entrevistado señaló que cuando hay confianza en la siguiente generación ésta puede abordar el tema con franqueza y ayudar al patriarca a delegar algunas tareas. También comentó que la contratación de un asesor externo ayuda en el proceso y delimita las tareas que el patriarca puede comenzar a delegar.

Otro patriarca señaló que, no obstante que ninguno de sus hijos tiene la edad para ocupar el timón de la empresa, ha planeado que su retiro sea gradual. Sin embargo, manifestó con preocupación que los que se retiran “tienen altas posibilidades de enfermarse y de envejecer más rápido si no encuentran otra actividad verdaderamente gratificante”.

Un directivo también confirmó que es muy bueno descubrir otra profesión para la tercera edad. Según él, mucho ayuda la práctica de algún deporte o algún pasatiempo. Señaló: “Todas las mañanas de los jueves vengo a mi club de golf; juego toda la mañana con otros empresarios jubilados y los martes en la tarde tengo mi club de dominó”. Asimismo, comentó que un colega suyo da una plática en la empresa que antes dirigía y en la universidad, donde lo invitan con frecuencia. Finalmente, agregó: “Por supuesto, todas éstas son tareas filantrópicas que hay que aprender a disfrutar, sino nunca acaba uno de retirarse”.

Este ejecutivo también comentó: En el “proceso de retirarme, descubrí en mí a un arquitecto escondido. Empecé a construir y me ha apasionado la construcción de centros comerciales y de vivienda. Éste es mi nuevo negocio; no será tan grande como el primero que desarrollé durante 40 años, pero casi; al estar ocupado no tengo tiempo para estorbar a mis sucesores, que también están muy ocupados”.

Por supuesto, los organismos empresariales son otra opción interesante, porque consumen mucho tiempo: las juntas, representaciones, ceremonias, premios, viajes, comités, etcétera.

Un empresario neolonés ha caído en la cuenta de que si se sabe uno administrar, el retiro llega a ser más grato que el trabajo: “Antes me era difícil no intervenir en las decisiones, ahora me cuesta trabajo involucrarme cuando me buscan”. También comentó que para quienes son obsesivos del trabajo y nunca aprendieron hacer otra cosa es muy difícil retirarse: “Conozco a un empresario que a los 75 años firma cien cheques cada semana; su hijo de 50 años no va a ser el heredero, por lo que ya decidió tomar otra ruta”. Ese patriarca nunca aprendió a dejar de trabajar y, por tanto, no puede retirarse.

Ese mismo directivo concluye: “Aprender a dejar el trabajo cuesta; así que es necesario hacer un esfuerzo consciente y encontrar alternativas atractivas o hacer atractivas tus opciones”.

También ayuda el procurar ciertas comodidades al director que deja el cargo.

Por ejemplo, garantizarle el apoyo de un buen chofer, quizás quien lo había acompañado en esta tarea anteriormente; una grata oficina, probablemente fuera de casa, pero cerca de ella; asignarle algunos cargos de representación. La ocupación de escribir las memorias de la empresa, como se comentó, suele ser muy grata para el patriarca en proceso de retiro.

## Capítulo 8

# Formación y educación de los sucesores

---

La pregunta está en la mente y corazón de los empresarios familiares: ¿cómo se forman los sucesores?

El llamado Comité Next Generation prepara a los que van a participar en el manejo de la empresa y a los que sólo serán accionistas. Además, de ahí sale el sucesor. Sobre todo, en familias de la tercera y cuarta generación, que tienen diferentes estirpes. Se trata de numerosos primos y sobrinos.

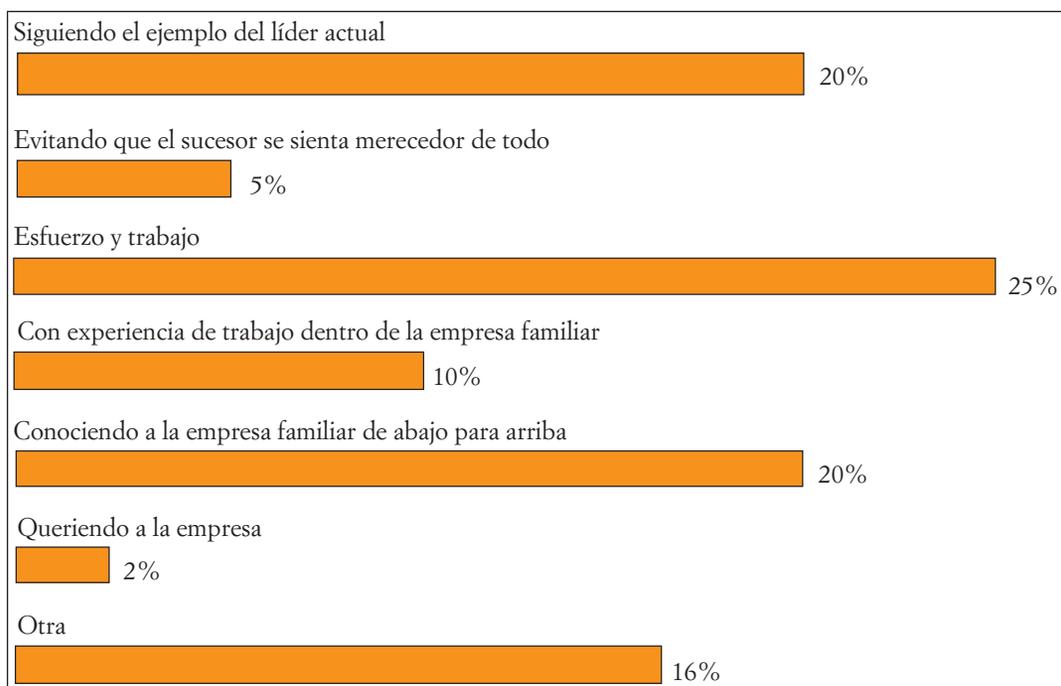
El Comité ayuda también a observar su interacción y a seleccionar mejor al sucesor.

¿Conviene que se formen en la propia empresa o que aprendan un tiempo en otra empresa, fuera de la tutela familiar? ¿Deben desempeñar el rol de mentor del posible heredero, u otro directivo debe enseñarle? ¿O debe hacer una carrera como cualquier otro joven no familiar que entra a la empresa? Éstas y otras preguntas están en la mente de quien desea preparar a sus hijos para el relevo.

La encuesta realizada en marzo de 2017, en la Sesión Plenaria de los consejeros de Citibanamex, reveló lo siguiente:

- 25% respondió que los sucesores se forman para que sean responsables y comprometidos, a través del método tradicional de esfuerzo y trabajo.
- 20% señaló que “conociendo a la empresa familiar de abajo para arriba”.
- 20% dijo que a partir del ejemplo del líder actual.
- Solamente 10% respondió que mediante la obtención de experiencia fuera de la compañía familiar (Gráfica 8.1).

**Gráfica 8.1 ¿Cómo se forman los sucesores para que sean responsables y comprometidos?**



Postergar la decisión de delegar responsabilidades de dirección en los hijos aumenta el riesgo de convertirlos en potenciales *juniors*, esto es, jóvenes con dinero e influencia en su entorno social que podrían convertirse en problemas.

## 1. Prácticas exitosas

Para evitar lo anterior, a partir de las entrevistas a profundidad que realizamos se revelaron prácticas que han tenido éxito en la educación y formación de los sucesores, además de otras que mencionamos a lo largo de esta obra.

### Educar con el ejemplo y no darles demasiado

Los valores morales se transmiten con el ejemplo. Un destacado empresario judío, hijo de inmigrantes, declaró: “No me preguntes a mí, pregúntales a mis padres que establecieron los valores de la familia con el ejemplo y con palabras”. Agregó: “Nos enseñaron a no incurrir ni en gastos superfluos ni en ‘segundos frentes’; la familia tiene un lugar central y se le respeta”.

En este caso, a los hijos, pertenecientes a la tercera generación, se les ofrece sueldos de mercado y ninguna asignación extraordinaria. “No tienen ni el ejemplo de derroche ni el dinero ni el tiempo para llevar una vida disipada”.

En la misma línea, un directivo, dueño de una producción de electrodomésticos, señaló que el ejemplo de los padres es el ingrediente principal para los hijos, así como la formación moral se le da en la familia, valores y la educación para el trabajo, que se les imparte desde temprana edad. Asimismo, es importante la convivencia familiar. En este caso, la familia se reúne cada mes, y a la reunión asisten su padre y sus colaboradores más cercanos, como la secretaria de toda la vida, además de la esposa e hijos. “Fomentamos un clima de unidad y cordialidad sin el que no tendríamos resultados”.

El dueño de un negocio familiar indicó en una entrevista que no hay que dar todo a los hijos, porque “mientras más les das, más quieren”; además, “hay que educarlos con amor y hambre; hay que predicarles con el ejemplo; si te ven ‘gastalón’, querrán ser gastadores; si te ven austero, hay más probabilidad de que sean frugales”. Todo lo anterior, señaló, es una responsabilidad de pareja: ambos, padre y madre deben ponerse de acuerdo en que conviene enseñar a los hijos a privarse de muchas cosas.

Adicionalmente, recomendó, “no les den ni todo el dinero ni toda la autoridad, sino hasta que llegue el momento adecuado”.

### **No sobre protegerlos**

Otro empresario indicó que “no hay que resolverles la vida; que ellos se la resuelvan”. Hay que motivarlos a tomar riesgos, “que se caigan, que fracasen y que aprendan”.

Recomienda que los padres aprendan a decir “no” a la sobreprotección; también, sugiere que los hijos trabajen desde adolescentes, que trabajen parcialmente en sus vacaciones. Esto es, que cumplan, que ganen algún dinero. Del mismo modo, los padres deben enseñarles a manejar el dinero y el poder: “Enseñarles a ahorrar es tan importante como enseñarles a no gastar mucho. Hay que despertar su interés por acrecentar su ahorro poco a poco y premiarles cuando aprenden a conservarlo, aportando los padres una pequeña cantidad adicional”.

### **Interesarlos desde pequeños**

Otra acción consiste en interesarlos en el negocio familiar desde temprana edad. Un empresario señaló que desde los 14 años de edad sus hijos comenzaron a trabajar durante los veranos; aprendieron tareas básicas y sencillas, a fin de que se familiarizaran con el negocio y le tomaran cariño.

Un empresario sonoreNSE recomendó que debe inculcarse a los hijos desde pequeños a amar a la empresa y aprender a mediar en los conflictos.

### **Estimularlos a emprender y arriesgar**

Es muy conveniente dar a los hijos la oportunidad de emprender y arriesgar por ellos mismos. Resulta interesante que, en la encuesta citada de 2017 de Cítibanamex, 65% de los empresarios dijo que han impulsado a los hijos a emprender negocios independientes.

El prestigiado consultor en empresas familiares, Imanol Belausteguigoitia, en su ameno libro *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*, en el capítulo dedicado a la sucesión, describe las diversas posibilidades que se abren si las generaciones menores tienen planes diferentes a los de los padres y, en concreto, a los del fundador o presidente que va a ser sustituido.

Belausteguigoitia propone que los jóvenes deben escoger con plena libertad sus caminos. En ocasiones, esto significará incorporarse a la empresa de la familia y, en otras, emprender su propio negocio.

Las familias más emprendedoras brindan apoyo a los hijos que desean iniciar un nuevo negocio. Así, un joven regiomontano rechazó la invitación que le hizo su padre para manejar el negocio familiar. Le respondió: “Papá, tú sabes el aprecio y respeto que te tengo, y que estoy profundamente agradecido contigo, pero yo deseo emprender mi propio negocio”. Su padre aceptó la decisión del hijo y ofreció financiar el inicio de su *start up*. Le prestó 15 millones de dólares. Dos décadas después, regresó el hijo con su padre y le preguntó: “Papá, ¿cuánto vale tu empresa?, quisiera comprártela”. En menos de 20 años, armó un negocio mayor del que había hecho su padre en cinco décadas.

Fernando Sandoval Arzaga, consultor y profesor del ITESM, sostiene que una prioridad para el crecimiento de México debe ser apoyar a los jóvenes para iniciar nuevas empresas<sup>1</sup>. Esta tarea puede facilitarse con los jóvenes provenientes de familias empresarias, pues ya “traen” el gen emprendedor. Sandoval destaca elementos o “gatillos” que ponen en acción este gen emprendedor, como los siguientes:

- Estímulo académico, consistente en los cursos, seminarios, entrenamientos que preparan a los estudiantes para entender mejor la naturaleza de la actividad empresarial y cómo conducirla con éxito.
- Inspiración, que proviene de los propios profesores o de los ejemplos en la propia familia, que constituyen los *role models*.
- Motivación, basada en el deseo de trascender y contribuir a la sociedad.
- Apoyos, el conjunto de plataformas en las que el joven encuentra el soporte necesario para iniciar un nuevo negocio, proporcionadas por la universidad (“incubadoras de negocios”, por ejemplo) o la familia.

### Exigir alto desempeño

Parece probado que cuando los padres exigen a los hijos un alto desempeño, los ayudan a ser mejores. “Mucho cariño y mucha exigencia”, sugiere un constructor exitoso del Norte del país, “eso les ayuda a dar lo mejor de sí mismos, amor y exigencia”. Exigencia en la disciplina familiar, en el estudio, en fin, en las tareas que les corresponden.

<sup>1</sup> Fernando Sandoval, David Xotlanhua, Geraldina Silveyra y María Fonseca. Contextualizing universities for new venture creation: the case of family business students of Tecnológico de Monterrey in México.

## **No tolerar la falta de integridad**

Un aspecto fundamental que debe tenerse presente es el que propone un empresario del Sur del país, quien recomienda que cuando un familiar falla en un principio básico, por ejemplo, el manejo honesto de los recursos, o en el respeto a las personas, debe quedar fuera “por mucho que te duela”.

## **Educar en la humildad**

La virtud de la humildad ayuda mucho a los líderes jóvenes, pero es una característica con frecuencia ausente cuando los jóvenes de familias empresarias no han tenido la necesidad de esforzarse. Un empresario del Norte nos decía: “Mis hijos son arrogantes y gastalones; el negocio lo van a manejar mis sobrinos; mis hijos actúan como si ellos hubieran sido los que batallaron para construir la empresa”.

Si bien hay numerosos casos de jóvenes de la segunda o tercera generación que se conducen con sencillez y humildad, y se ganan el respeto del personal de la empresa, también hay notorios ejemplos de lo contrario.

Cuando un joven heredero del mando es humilde, le es menos difícil conseguir el apoyo del personal directivo y de la siguiente generación. Además, obtiene lo mejor de cada quien y encuentra la manera de lograr intereses comunes en medio de las conversaciones difíciles que enfrenta al “estrenarse” en el puesto.

Ser humilde, no significa ser débil ni ser inferior ni menos asertivo o menos ambicioso, o carecer de pasión. Cuando un líder es humilde se gana más fácilmente el respeto de sus colaboradores y de sus pares, además de que obtiene más fácilmente la colaboración de los equipos.

Independientemente de la amplia literatura sobre este tema, tenemos evidencia empírica de que una de las escuelas más eficaces de humildad es el propio hogar. Los padres sencillos, humildes, cercanos a los demás, suelen formar mejores líderes, entre otras razones por que han enseñado la humildad con el ejemplo.

## **2. El Consejo de Administración y la formación de talento**

En el libro publicado por Citibanamex en 2018, hacemos referencia al rol del Consejo de Administración en la formación y desarrollo de talento de las siguientes generaciones<sup>2</sup>. En él, explicamos que el Consejo puede ser una poderosa herramienta de formación si observa las mejores prácticas.

Entre las que ayudan a desarrollar las nuevas generaciones de herederos, mencionamos:

- a) En el Consejo, se abre la posibilidad de discutir los problemas más críticos, los que tienen que ver con el futuro y la supervivencia de la empresa. Esto facilita el desarrollo

---

<sup>2</sup> Banco Nacional de México (2018). México *Gobierno Corporativo para el éxito y la continuidad de la empresa familiar en México*, Centro Citibanamex para el desarrollo de la Empresa Familiar, página 89.

- del sentido estratégico y la capacidad de enfocarse en lo principal por encima de las presiones cotidianas.
- b) Se discute con libertad y respeto, es decir, en el Consejo se escucha con atención las opiniones de todos, en especial cuando son diferentes a las del presidente. Así, se desarrolla el hábito del respeto a la opinión disidente.
  - c) La lógica de la discusión obedece a la lógica de los argumentos y de los hechos, no a la lógica del nivel jerárquico. De esta forma, se educa en el espíritu democrático, no en la autocracia.
  - d) Se practica la rendición de cuentas y se cumple con puntualidad y disciplina. Es decir, el seguimiento de los acuerdos no se posterga, sino que se cumple en tiempo y forma, o, en su caso, se explica la falta de cumplimiento, por lo que se desarrolla el hábito de la responsabilidad.
  - e) Se enseña a “mirar hacia fuera”. La agenda del Consejo no está saturada por asuntos internos, sino que incluye la exploración del mercado, lo que hacen los competidores y las características de las nuevas tecnologías. Se enseña a los futuros directivos a enfocarse en las oportunidades más que en los problemas.

La participación en el Consejo de Administración puede ser una escuela eficaz para el futuro directivo.

### 3. Los mentores naturales

Una práctica muy útil en la formación de los sucesores es colocarlos desde temprana edad junto a los colaboradores más experimentados y con mejores virtudes personales, entre ellas las de liderazgo. Virtudes como el respeto, combinado con la exigencia, la firmeza aderezada con la capacidad de escuchar, y la curiosidad para entender el porqué de las cosas suelen aprenderse junto a jefes que las modelan.

En casi toda empresa familiar, hay colaboradores que también pueden llamarse “fundadores” porque iniciaron el negocio con el fundador. Éstos pueden ser excelentes mentores de los futuros sucesores.

El director de una empresa del Noroeste del país comentaba con gratitud: “Aprendí a trabajar con quien había sido el brazo derecho de mi papá en los primeros años de la empresa. Él me enseñó los fundamentos de la compañía, los principios y prácticas que la han hecho grande. Me adoptó y me enseñó lo que sabía, y sabía mucho. De él aprendí a no desesperarme con los problemas, a tratarlos con oportunidad, a esperar cuando es necesario. Él me dio el ejemplo de cómo obtener lo mejor de cada colaborador”.

Al respecto, conviene mencionar que una universidad estadounidense comparó la eficacia de diversos métodos de formación de talento; según los resultados, el mejor fue la enseñanza del jefe directo, especialmente en los primeros años de la formación del ejecutivo; la más importante oportunidad de desarrollo para un joven ejecutivo es la de reportar a un excelente líder durante sus primeros años de carrera.

Es bien conocida la referencia de Peter Drucker respecto de un fundador de una gran empresa automotriz, quien con frecuencia señalaba que la principal virtud que apreciaba en un ejecutivo era su capacidad para manejar y formar a la gente.

No es sorpresa. De los primeros jefes aprendemos las virtudes y los vicios, adoptamos sus fortalezas y sus debilidades. Hay líderes que se reconocen por su talento para formar colaboradores. Banamex fue durante años el semillero por excelencia de los directivos de la banca mexicana. El trabajo ejemplar de personajes como Rubén Aguilar, Fernando Solana, Francisco Alcalá, Juan Elek y Manuel Zubiría estaba detrás de esa escuela de banqueros que formó a buena parte de quienes han sido directores generales de los bancos mexicanos en los últimos treinta años.

En el mismo ámbito financiero, don Rodrigo Gómez, en el Banco de México, fue el responsable, en buena medida, de la institucionalidad y talento que ha caracterizado a la dirección y a la cultura organizacional del Banco Central.

En el medio universitario, Javier Barros Sierra y Guillermo Soberón fueron dignos y eficaces rectores de la UNAM, pero además se distinguieron por la brillante y variada generación de dirigentes que formaron, cada uno en su momento.

Esos maestros son fundamentales en las empresas. Son clave para el futuro de las instituciones. Las empresas que tienen este tipo de “mentores naturales” deben aprovecharlos.

Un patriarca nos confió lo siguiente: “Yo no tengo tanto tiempo como quisiera para formar a mis hijos y sobrinos, pero don Emilio, poco mayor que yo, quien fue brazo derecho de mi padre, tiene ahora como su principal responsabilidad acompañarlos a ellos y enseñarles como a mí me enseñó, y a él le gusta hacer eso. Lo tenemos en el Consejo y ahí nos reporta los avances de cada uno”.

#### **4. El punto de vista de la siguiente generación**

La encuesta realizada a jóvenes, hijos de los fundadores de empresas familiares, en un desayuno efectuado durante los trabajos de la sesión plenaria de los consejeros de Citibanamex de marzo de 2017, señala que a la pregunta “¿está identificado el sucesor?”, 44% de los jóvenes respondió que no, mientras que, en contraste, 56% respondió afirmativamente.

Quizá la discrepancia provenga de la insuficiente comunicación entre la generación joven y la generación anterior en este tema tan delicado. En algunos casos, el patriarca no ha decidido la sucesión o no está seguro, pero los hijos se sienten “herederos naturales” del puesto.

Y a la pregunta “¿cuál fue el criterio para seleccionar al sucesor?”, la mayoría de los miembros de la generación joven reconoce que fue la capacidad (58%). Sin embargo, la respuesta puede estar sesgada por el hecho de que en los grupos encuestados estaban quienes primordialmente fueron favorecidos por la decisión.

Respecto de su principal recomendación para tener éxito como sucesores, mencionaron que habría que fomentar la capacidad para enfrentar los retos de la empresa. Curiosamente a la experiencia de trabajo le asignaron ¡sólo 7% de porcentaje! (véase Tabla 8.1, que muestra sólo los porcentajes más altos).

**Tabla 8.1 ¿Cuál fue el criterio para seleccionar al sucesor?**

Concepto	Porcentaje
Que cumpla con los retos que enfrenta la compañía	40
Capacidad	27
Experiencia de trabajo	7

Es interesante que a la pregunta “¿cuál es el principal obstáculo que impide la sucesión?” hayan contestado de la siguiente forma (Tabla No. 8.2, que muestra únicamente los porcentajes más altos).

**Tabla 8.2 ¿Cuál es el principal obstáculo que impide la sucesión?**

Concepto	Porcentaje
El líder no tiene un plan de retiro	31
No hay suficiente confianza en los candidatos	13
El líder prefiere esperar	12
El sucesor no está preparado o no quiere asumir el cargo	12

Según los jóvenes encuestados, el principal problema es que el líder no tiene un plan de retiro (31% de las respuestas). Esta respuesta es inferior con la que dio la generación al mando cuando se le preguntó si habían planeado el retiro, pues 56% confesó no tener un plan, y de los que sí lo tienen solamente 10% lo tiene por escrito.

Ahora bien, a la pregunta “¿qué es lo que más ayudaría a facilitar una buena sucesión?”, 20% se refiere a la necesidad de que el líder tenga un plan de retiro.

Sin embargo, la respuesta mayoritaria a esta pregunta fue que “el sucesor esté preparado y quiera asumir el cargo” (30%), y en la misma línea relativa al sucesor, 22% contestó que lo que más ayudaría es que éste sea la persona indicada para sacar adelante la estrategia de la empresa (Tabla 8.3).

**Tabla 8.3 ¿Qué es lo que más ayudaría a facilitar una buena sucesión?**

Concepto	Porcentaje
El sucesor esté preparado y quiera asumir el cargo	30
Que el Consejo de Administración impulse el proceso	28
Que el sucesor sea la persona indicada para llevar adelante la visión estratégica de la empresa	22
Que el líder tenga un plan de retiro y esté de acuerdo en dejar el mando	20

Es interesante que la segunda generación, a punto de tomar el mando, estime que lo más importante es que los sucesores estén preparados, tengan interés, y “sean la persona indicada”. Por supuesto, algunos hijos no tienen interés y representan un dilema para el fundador: ¿los convido o los dejo que emprendan por su lado, e incluso les ayudo?

Como ya lo comentamos, muchos jóvenes han pensado iniciar una empresa independiente, y muchos padres (cada vez más según nuestras encuestas) los estimulan a hacerlo, aunque “los pierdan” para la empresa familiar. No obstante, existen todavía otros que prefieren hacer lo posible para retenerlos.

A la pregunta “¿qué ha hecho la empresa para ayudar a tu desarrollo?” los jóvenes respondieron de la siguiente forma (véase Tabla 8.4).

**Tabla 8.4 ¿Qué ha hecho la empresa para ayudar a tu decisión?**

Concepto	Porcentaje
Experiencia en diversos puestos directivos y de acuerdo con mis capacidades	29
Responsabilidad en el manejo de una unidad de negocios	29
Participar en el Consejo de Administración	12
Mentoría y <i>Coaching</i>	12
Cursos, diplomados, maestrías	12
Retroalimentación objetiva, crítica y constructiva	6

Al considerar estas respuestas, parece ser que el énfasis aún está en la responsabilidad en el trabajo, pero desafortunadamente ésta no siempre obedece a un plan detallado y orientado a desarrollar las habilidades específicas del joven. Esta experiencia laboral más bien se orienta a obtener los conocimientos prácticos del negocio y sus áreas funcionales.

Una deficiencia generalizada es que no se han identificado, de manera precisa, las cualidades que necesita desarrollar cada uno de los miembros de la siguiente generación. Sin esa definición, el desarrollo de los herederos carece de objetivos precisos.

Es necesario diseñar un programa de desarrollo individual para cada uno de los posibles sucesores que comprenda la inteligencia emocional, defina qué cualidades de carácter, qué habilidades y qué competencias necesita desarrollar, y no solamente los temas técnicos y comerciales del negocio; como ya lo señalamos en el “Decálogo de la Sucesión”, del Capítulo 3, “La sucesión debe ser un proceso”.

Finalmente, un fenómeno muy importante, reportado por una parte de los jóvenes entrevistados (si bien una minoría) es la falta de confianza de los padres o tíos en la siguiente generación.

Esta falta de confianza que perciben algunos jóvenes por parte de sus mayores se confirma con las respuestas que recibimos de la primera generación, “los patriarcas”, expuestas unas páginas antes en la sección relativa a los “Temores del patriarca”. Un porcentaje significativo

de los fundadores señaló que una de las razones para no dejar el mando es la falta de confianza en los probables sucesores. En entrevistas con ellos, encontramos que la desconfianza tiene que ver con estos tres factores:

- La capacidad técnica o la capacidad de negocios (olfato, malicia, energía) para manejar el negocio familiar
- Liderazgo insuficiente o inadecuado
- Un insuficiente compromiso: jóvenes que no se involucran tan a fondo como los fundadores, o al menos así lo percibe la generación anterior: “A los jóvenes, les gusta más el disfrute”; “no están dispuestos a fletarse”; “hoy no se trabaja como antes”; “no tienen hambre como nosotros teníamos”, son comentarios frecuentes.

Es justo aclarar que estos comentarios reflejan el sentir de una parte de los miembros de la generación anterior, muy probablemente no de la mayoría, pues también escuchamos comentarios como los siguientes: los jóvenes “están mejor preparados”, “ven cosas que nosotros no vimos”, “es muy responsable, me siento muy orgulloso”, “traen otra dinámica, “le darán fuerza a la empresa”, “es el perfil para catapultarnos hacia el futuro”.

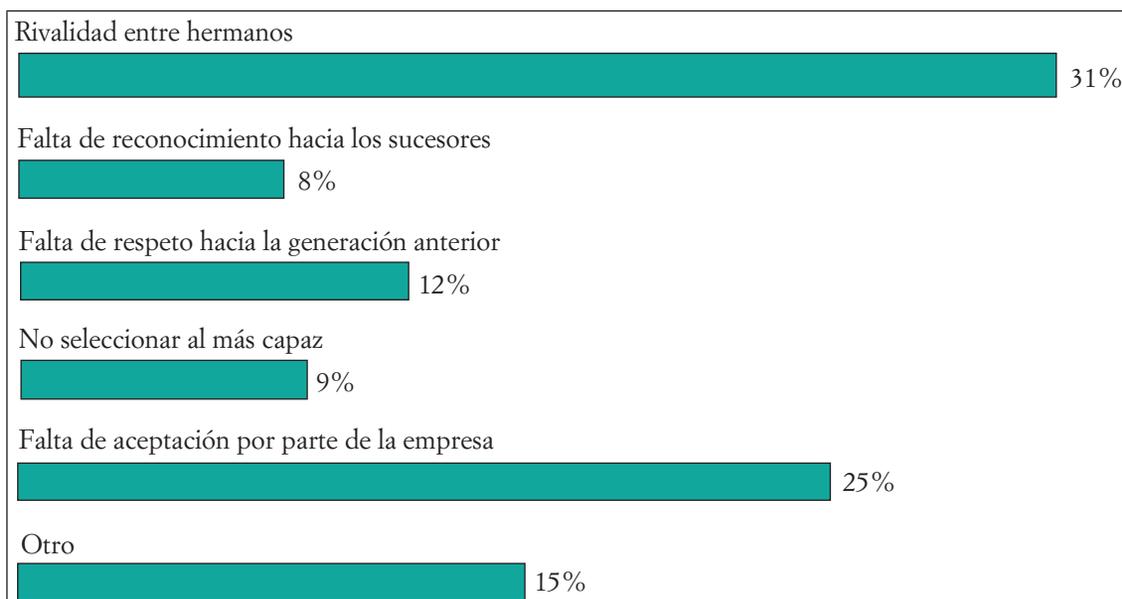
## Capítulo 9

# Recursos que facilitan la sucesión

Existen diversos recursos institucionales que pueden facilitar la sucesión y evitar los conflictos, reducirlos o solucionarlos cuando surgen. Uno de los conflictos más frecuentes en la sucesión es la rivalidad entre hermanos, como lo confirmó la encuesta realizada por el Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar en marzo de 2017.

A la pregunta “¿Qué conflictos pueden presentarse en la sucesión?”, 31% de los más de 500 empresarios que participaron en la encuesta, respondió que la rivalidad entre hermanos es el conflicto con mayor probabilidad de presentarse en la sucesión (Gráfica 9.1).

**Gráfica 9.1 ¿Qué conflictos pueden presentarse en la sucesión?**



Por ser un problema delicado, que involucra a la familia y que genera una fuerte carga emotiva, se requiere de las mejores herramientas para la solución de conflictos y con frecuencia de la ayuda de un asesor o *coach* externo especialista en el tema.

Algunos líderes han optado por dividir los negocios cuando es posible, ya sea porque la división geográfica lo permite, porque se pueden desincorporar algunas líneas de negocio o porque la familia cuenta con diferentes empresas. Es importante cuidar la viabilidad de las unidades resultantes.

En algunas familias con hijos e hijas, los patriarcas resuelven el problema al dejar a unos los inmuebles o activos financieros (generalmente a las hijas) y los negocios a otros. Afortunadamente, cada vez más, las mujeres optan por una carrera profesional y se reconoce su capacidad. Con toda razón, ellas ya no aceptan un rol de “segunda”, pues se saben con las mismas capacidades para heredar el mando.

El asunto de los familiares políticos, que puede ser problemático, ya se comentó en el Capítulo 6.

### **Acuerdos de separación: “El amable divorcio”**

Cuando la familia es numerosa o se encuentra en la tercera generación, de modo que conviven como socios dos o más ramas de la familia en un “consorcio de primos”, es muy aconsejable tener acuerdos de separación para el caso de que en algún momento fuese necesario proceder a la división en diferentes unidades empresariales.

Sólo que estos acuerdos deben tomarse antes de que surja el conflicto, mucho antes, cuando la relación es armoniosa entre los miembros de la segunda generación. Siempre es más fácil resolver un problema cuando se han acordado previamente las reglas de separación durante un momento de armonía. Llegar a acuerdos en momentos conflictivos es mucho más difícil. Desafortunadamente, muchas familias no prestan atención oportuna a esta eventualidad.

No abordamos a fondo aquí el tema de la valuación de un negocio, que es toda una especialidad en la que abundan libros excelentes. En lugar de ello, nos referiremos a lo que encontramos en nuestras entrevistas acerca de la división del negocio entre hermanos. Aunque existen varios métodos, dos son frecuentes. El primero, el clásico, y con la condición de que sólo existan dos hermanos, consiste en que uno divide y forma dos partes, y luego el otro escoge con qué parte se queda. El otro método permite que los dos hermanos dividan y traten de hacer partes iguales, comparables en precio. Luego sortean quién escoge primero.

Es útil ayudarse de una valuación previa de cada una de las unidades para contar con una base más firme para la división patrimonial. Una vez tenida la evaluación de un especialista externo, ambos socios la revisan porque a veces hay valores no objetivos que pueden incrementarla. Hecho eso sortean quién escogerá primero.

Suele ocurrir que una vez puesto el precio de cada una de las unidades, si un socio tiene la liquidez y el otro desea vender, el primero puede comprarle el negocio al segundo, basta con firmar los acuerdos correspondientes sobre la no competencia mutua futura (el conocido *non-compete agreement*).

Ahora bien, puede darse el caso de que algunos hermanos no operen el negocio familiar porque no les interesa; sin embargo, hay que tomar en cuenta que aunque estén fuera de la administración, no necesariamente lo están de la distribución del patrimonio.

La separación del negocio o negocios entre hermanos pone a prueba su generosidad e inteligencia y, con frecuencia, refleja los valores que aprendieron en casa desde pequeños.

### **La figura del “amigable componedor”**

Hemos visto conflictos familiares que se arreglan con la ayuda de un árbitro o de un “amigable componedor” quien goza de la confianza plena de las partes en conflicto.

Dos hermanos empresarios del Occidente del país, se separaron recientemente después de un proceso difícil apoyado por un tercero, un primo hermano que tiene sensibilidad en materia de negociación y solución de conflictos. “Lo que hubiera sido un pleito fue nada más un asunto difícil”, comentaba uno de los hermanos.

Lo ideal es que el árbitro o el amigable componedor sea elegido desde antes que estalle el conflicto, cuando las relaciones son armoniosas. Y, como lo decíamos líneas arriba, el amigable componedor debe actuar con la ayuda de reglas establecidas de antemano.

### **El Consejo de Administración**

Un estudio realizado por la compañía consultora McKinsey basado en entrevistas a líderes de once empresas familiares, todas con al menos 100 años de antigüedad, la más joven en su cuarta generación y la más antigua fundada hace más de 250 años, ahora en la décimo primera generación, concluyó que la clave para la supervivencia y el éxito financiero es contar con un gobierno fuerte, en el sentido más amplio del término: compromiso con los valores que se han transmitido a través de las generaciones y una gran conciencia de lo que significa la propiedad<sup>1</sup>.

Para McKinsey se trata de una paradoja: la propiedad puede ser una bendición y una maldición al mismo tiempo. De acuerdo con el estudio citado, las familias que reconocieron este peligro establecieron un sistema de control en tres dimensiones vitales del gobierno: propiedad, consejo de supervisión y la administración.

De acuerdo con McKinsey, este sistema bien afinado puede apoyar las siguientes funciones:

- Designar al director general
- Definir la composición del Consejo de Administración
- Decidir qué acuerdos del Consejo requieren consenso, cuáles necesitan una mayoría calificada y cuáles deben ser aprobadas por la asamblea de accionistas
- Definir las condiciones en las que los miembros de la familia pueden trabajar en el negocio y en qué casos no pueden hacerlo

---

<sup>1</sup> Heinz-Peter Elstrodt (2003). *Keeping the Family in Business*, McKinsey and Company.

- Determinar en qué términos las acciones de la empresa pueden o no pueden ser comercializadas dentro y fuera de la familia.

Este sistema ayuda al proceso sucesorio y a establecer una administración profesional.

Conforme al mismo estudio, existen ciertas figuras organizacionales que pueden facilitar los planes sucesorios y que son útiles para poner orden en ellos. Entre las más importantes, señala al Consejo de Administración y al protocolo.

En principio, es recomendable contar con un Consejo de Administración; más aún cuando la empresa es grande y la propiedad corresponde a miembros de la tercera o cuarta generación. En estos casos, es recomendable que el Consejo de Administración se fortalezca con la participación de consejeros externos, seleccionados cuidadosamente.

No sorprende que el porcentaje de empresas que tienen Consejo de Administración crezca conforme aumenta el número de generaciones. La encuesta realizada por Citibanamex en 2107 muestra que 50% de las empresas gobernadas por la primera generación tiene Consejo de Administración; pero este porcentaje llega a 100% en las empresas dirigidas por la cuarta generación.

Para dar mejores resultados, el establecimiento de un Consejo de Administración debe hacerse oportunamente y debe contar con estatutos claros que reflejen fielmente los intereses de los accionistas mayoritarios y minoritarios.

Cuando se trata de familias grandes o en la tercera generación, el “acuerdo de accionistas” (el conocido *Shareholders Agreement*) puede ser de una gran ayuda porque complementa los estatutos, aborda con más precisión asuntos que no considera el reglamento del Consejo, como las reglas de separación de los accionistas, los mecanismos para venta y compra de acciones entre ellos, la votación por ramas familiares o estirpes y similares.

Los consejos de administración suelen tener comités especializados, como el de finanzas, el de auditoría, el de estrategia, el de remuneraciones y desarrollo de talento y, en ocasiones, el de diversificación y nuevos negocios.

Generalmente, los consejeros externos, que no son miembros de la familia, se seleccionan entre otros empresarios familiares, exitosos directivos o exdirectivos de corporaciones nacionales o internacionales y en ocasiones pueden ser prestigiados maestros universitarios o consultores con amplia experiencia.

Los consejeros externos aportan ideas, equilibrio en las decisiones, moderan las diferencias entre miembros de la familia y tienen la libertad de presentar opiniones divergentes.

En la encuesta de Citibanamex, a más de 400 empresas durante 2016, se encontró este perfil entre los miembros del Consejo de Administración que no son miembros de la familia:

- 38% asesor de la empresa (abogado, contador o financiero)
- 26% alto ejecutivo de la propia empresa
- 20% empresario
- 16% académico, profesor universitario

En la misma encuesta, las empresas reportaron como atributos más apreciados al momento de elegir un consultor externo los diez siguientes:

- 94% integridad y honestidad
- 86% compromiso
- 73% confidencialidad
- 66% experiencia probada
- 64% lealtad
- 63% confiabilidad
- 62% visión estratégica y análisis de riesgo
- 62% responsabilidad
- 51% objetividad
- 48% independencia

En una charla con Alberto Gimeno, profesor de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) y experto consultor en empresa familiar, nos comentaba que es necesario distinguir entre “consejeros independientes” y “consejeros externos”. Los primeros no están adscritos a la empresa, pues tienen una opinión propia y autónoma; los segundos, simplemente no son miembros de la familia.

Existe el riesgo de que a lo largo del tiempo los “consejeros independientes” puedan convertirse en “consejeros externos”, conforme desarrollan compromisos o lazos afectivos con los miembros de la familia. Por ello, la renovación de los primeros debe hacerse con la periodicidad adecuada. Es recomendable que el mandato no vaya más allá de 10 años.

La selección de los consejeros independientes debe ser cuidadosa, en función de las características de la empresa y de sus directivos. Es deseable que tengan experiencia en el manejo de consejos de administración, que conozcan el giro del negocio o al menos que sean expertos en el tema del comité del que formen parte.

Los buenos consejeros independientes estudian el mercado, procuran conocer a los altos directivos de la empresa, se familiarizan con la literatura y noticias sobre el sector y, desde luego, analizan con seriedad la información que se les presenta en el Consejo y hacen cuestionamientos oportunos sobre dicha información. Algunos visitan las oficinas y las plantas para conocerlas *in situ*. Se interesan en el futuro de la empresa y le dedican tiempo a la estrategia del negocio, se preguntan ¿cuál es nuestro negocio actual y cuál debería ser?, ¿quién es nuestro cliente y quién debería ser?, ¿estamos en el segmento de mercado adecuado?, ¿cómo se verá este mercado en los próximos 10 o 15 años?, ¿es el mercado en el que queremos estar?

Como suelen ser muy calificados, y se comprometen a fondo, pronto deben estar familiarizados con la empresa, aunque no tuviesen antecedentes previos con el sector.

En una empresa grande en México, fundada por dos hermanos, se contrató a un asesor externo, maestro del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), que les ayudó en la institucionalización del Consejo y en el proceso de sucesión. Sin embargo, escoger a este asesor requirió de un proceso cuidadoso que incluyó entrevistas a diferentes candidatos, y contratar a aquel con quien los hermanos sintieron una mayor química. En función de las

necesidades futuras del grupo, además buscaron consejeros independientes expertos en estrategia, en comercialización en el nivel nacional y en fabricación, quedó finalmente el Consejo integrado con tres consejeros independientes y cuatro consejeros familiares. Los resultados han sido muy favorables.

Nuestras encuestas confirman que el Consejo de Administración añade eficacia y valor a la empresa. En una encuesta reciente, realizada por Citibanamex, aproximadamente dos terceras partes de las empresas expresaron que la presencia de consejeros externos había sido útil o muy útil.

El porcentaje de empresas que tienen Consejo de Administración crece con el tiempo. En la encuesta realizada por Banamex en 2007, 68% de las empresas reportaron tener Consejo de Administración; en 2016, el porcentaje fue de 79%. Este porcentaje se eleva al 89% cuando se incluyen en la investigación solamente empresas longevas.

La incorporación de consejeros externos va en aumento. Creció de 35% en los estudios realizados en 2008, a 45% en 2016, comparando poblaciones similares. Este porcentaje se eleva cuando se encuestan solamente empresas longevas.

## **El Consejo de Familia**

El Consejo de Familia está integrado por los familiares con intereses en la empresa y es cada vez más frecuente en las familias empresarias con dos o más generaciones de participación en el negocio.

Los más eficaces cumplen estas funciones:

- Representan los intereses de los familiares ante la empresa familiar
- Mantienen bien informados a los familiares sobre el desempeño de la empresa, de manera que fortalecen su confianza en la administración
- Informan o consultan con anticipación sobre las decisiones estratégicas más importantes, tales como escisiones, fusiones, adquisiciones, nombramiento del director general
- Cultivan el afecto y compromiso de los familiares hacia la empresa. Algunos consejos organizan actividades para la siguiente generación, tales como visitas a las plantas para favorecer la identificación de las nuevas generaciones con la empresa. A Codorníu, la empresa más antigua de España, que ha llegado a la generación 17 y con más de 200 familiares socios, le ha ayudado a mantener la cohesión entre la familia y el cuerpo directivo
- Opinan sobre la política de dividendos
- Promueven actividades filantrópicas de beneficio social. Por cierto, estas actividades pueden tener la formalidad de fundaciones, que suelen ser un aglutinante emocional muy eficaz para los miembros de la familia empresaria, en tanto que son fuente de orgullo y satisfacción
- Apoyan proyectos de los familiares que desean emprender “por fuera”
- Otorgan becas a los miembros destacados de la generación joven
- Elaboran y aplican el protocolo familiar
- Organizan convivencias familiares.

Algunos de los comités que pueden formar parte de estos Consejos de Familia son el Comité Coordinador, el Comité de Eventos, el Comité de Becas, el Comité Social o Fundación de la familia empresaria, el Comité de creación de nuevas empresas, y otros más.

Es interesante que en repetidas ocasiones las familias empresarias nos comentaron el importante efecto que ha tenido en la unión familiar el haber iniciado una obra social. Cuando la familia empresaria encuentra una veta interesante para apoyar a la sociedad, especialmente a los grupos menos favorecidos, se genera una mística que mucho ayuda al clima familiar. Algunos patriarcas en edad de retiro consideran la Fundación Social como una oportunidad de continuar activos y “regresar a la sociedad” parte de lo que han recibido ellos y sus familias. Penosamente, el volumen de recursos que destina el sector privado en México a la filantropía es muy inferior al de otros países, como proporción del *PIB*. En países europeos, es, como ya se mencionó, significativamente mayor.

No quisiéramos concluir esta sección sin dejar de mencionar que en algunos negocios familiares de éxito se da, *de facto* en el Consejo Familiar, la figura de otro “CEO”: el *Chief Emotional Officer*, esto es, quien lidera el aspecto delicado de las emociones, los intereses y, en general, los afectos familiares. Este CEO normalmente está al frente del Consejo de Familia. Con cierta frecuencia, es la “matriarca” quien desempeña sin formalidad este delicado papel en la familia.

## El Protocolo Familiar

Algunas familias empresarias aún se resisten a desarrollar el protocolo familiar. Con frecuencia, esta resistencia obedece a la desconfianza del fundador de la empresa, que no desea “limitar su capacidad de decidir con toda libertad”, o piensa que “puede ser fuente de problemas” al forzarlo a ventilar asuntos que todavía no desea tratar con la familia. En esos casos, prefiere tomar él las decisiones como cabeza del negocio y de la familia.

Sin embargo, en general, es muy recomendable tener un protocolo familiar y elaborarlo cuando “las cosas van bien” y existe una buena comunicación. Es útil desarrollar estos acuerdos del protocolo y formalizarlos, porque ayudan a mantener una buena comunicación y coordinación entre las diferentes ramas de la familia, especialmente cuando surgen conflictos o puntos de vista divergentes.

Lo más valioso del Protocolo no es el documento final, aunque sin duda es muy útil, sino el proceso mismo de elaboración de los acuerdos. En este proceso, suelen arreglarse aspectos familiares, de la empresa y de la propiedad que no se habían analizado con suficiente detenimiento.

Cuando hay varias familias en el mismo grupo empresarial, es indispensable que cada rama de la familia tenga su propio protocolo bien armado y a detalle. Esto ayuda a evitar problemas ante la eventual falta de alguno de los fundadores, y ahorra conflictos a los herederos.

En un caso que tuvimos la oportunidad de conocer de cerca, el protocolo fue resultado de poner formalmente por escrito una serie de acuerdos que los hermanos ya tenían desde años atrás, que habían surgido naturalmente de la práctica diaria de la empresa y de los asuntos familiares que se fueron presentando. Es decir, el protocolo consistió en la formalización de esas reglas y acuerdos ya operantes, que incluían: a) un comité de compensaciones que establecía que todos los hermanos tuvieran sueldos de mercado (puestos valuados por una institución externa),

sueldos como los de los demás empleados no familiares (más algunas prestaciones como el seguro médico); b) reglas de jubilación para los seis hermanos; c) reglas sobre las vacaciones (por cierto, un poco más largas que las del resto del personal); d) consejo supremo formado por los seis hermanos; d) reglas de entrada para los miembros de la familia, y e) comité de hermanos que decide qué puesto ocupará cada uno de los miembros de la tercera generación que ingresa al grupo.

Después de establecer el protocolo, formalizaron esas reglas en los estatutos de la empresa, para darles fuerza jurídica.

El número de familias empresarias con protocolo familiar va en aumento. Hace 20 años, menos de una cuarta parte de las familias empresarias (propietarias de empresas medianas y grandes) tenían protocolo familiar. Esa proporción casi se ha duplicado en los últimos 15 años.

Desde luego, es necesario que en el proceso de definición del protocolo familiar haya un verdadero compromiso de todos los familiares. Independientemente de la fuerza jurídica que pueda tener, que cambia en los diversos países, debe ser firmado y acordado formalmente por todos los miembros de la familia.

### Asesores externos

Un empresario nos comentó que dejó el proceso de la sucesión en manos de profesionales: “Recurrí a un tercero *con el propósito de no dejar la sucesión en manos del corazón o la emotividad*”. En nuestra opinión, la decisión sobre la sucesión no se debe delegar, pero la ayuda de externos puede hacerla “más objetiva”.

Reconocidos profesores consultores del IPADE, del Instituto Tecnológico Autónoma de México (ITAM) o el ITESM suelen hacer estos trabajos, así como consultores especializados. Incluso, 70% de empresas ya ha contratado o ha considerado contratar consultores externos para ayudar en el proceso sucesorio: un porcentaje mayor al de hace apenas 10 años.

Pedir la ayuda de asesores experimentados en la sucesión ha resultado una práctica invaluable, particularmente si la sucesión es espinosa para el patriarca y se sabe de antemano que ella corre el riesgo de dividir a la familia, o de provocar una seria escisión en su seno.

Afortunadamente, ya existen en México, en diversas regiones del país, despachos especializados en la consejería a negocios familiares, particularmente en el delicado tema que nos ocupa y en la implantación de prácticas que fortalecen el gobierno corporativo.

La selección del consultor debe cuidar el perfil y la tarea que se requiere. Existen consultores experimentados en diseñar consejos de administración, otros en ayudar a resolver los conflictos familiares, unos más en construir el Consejo de Familia y el protocolo familiar. Es decir, se trata de especialidades diferentes.

El Centro de Excelencia en el Gobierno Corporativo, creado por la Universidad Anáhuac y la prestigiada firma consultora Deloitte, en su libro *Sucesión en la Empresa Familiar*, destaca que “el rol crucial del asesor dentro de una empresa familiar se presenta cuando sobreviene una crisis, cuando el predecesor muere o tiene algún impedimento para continuar con el rol de propietario-director, y no existe un sucesor preparado para tomar el control” (Centro de Excelencia en el Gobierno Corporativo, 2010, 44). Apunta que la ayuda del asesor externo ayuda a analizar el futuro de la empresa y el perfil de los candidatos a tomar la dirección.

## Capítulo 10

# Las siete virtudes cardinales y los siete pecados capitales de la sucesión

---

### Las siete virtudes cardinales de la sucesión

A manera de resumen de lo escrito anteriormente, nos atreveríamos a señalar que las siguientes virtudes básicas ayudan a conducir una sucesión con éxito.

#### 1. “Amarás a la empresa por encima de todas las cosas, pero no por encima de las personas”

Un distinguido empresario veracruzano nos recordaba este principio en una reunión de empresarios, llevada a cabo en la Ciudad de México en 2013. Decía: hay que *hacer negocio con las personas, pero no a costa de las personas*: “tus colaboradores son tus socios, y así hay que verlos”. Es frecuente enunciar el principio “por el bien de la familia, primero la empresa”. Como ya explicamos, esto no significa posponer los intereses de la familia, sino manejar la empresa con toda seriedad, por encima de caprichos familiares.

La buena conducción de la empresa puede entrar en conflicto con los intereses particulares de algún miembro de la familia. En ese momento es necesario recordar este mandamiento, y siempre aplicarlo con respeto y tacto. Por ejemplo, en la selección del sucesor o sucesores, el punto de partida debe ser buscar la mejor decisión para la empresa, y no la de complacer a los familiares.

## 2. “Corazón generoso y cabeza fría”

No puede soslayarse el respeto o consideración que merece el familiar que no tiene el perfil adecuado, pero que trabaja con tesón y lealtad. No darle el mando al hijo que esperaba ser el sucesor, es una situación muy difícil de manejar para el propietario.

Cuando la incapacidad es evidente, debe actuarse con todo el respeto posible, pero con decisión firme. “Si no lo quito yo a él, él nos quitará a todos, tarde o temprano, y a él mismo en el paquete”, nos decía un empresario del calzado que decidió separar de la empresa a su hijo mayor. Dado que se trataba de un hijo leal, el padre lo ayudó a iniciar un negocio inmobiliario. Este empresario de la industria del calzado no sacrificó a la empresa. La empresa recibió el director general que requería; el hijo leal, otro negocio.

No siempre es posible darle a cada hijo un negocio diferente. ¿Qué hacer en este caso? Algunos patriarcas han optado por formar socios eficaces cuando no tienen, por diversas razones, hijos con el perfil adecuado para heredar la dirección de la empresa: Es mejor tenerlos como buenos socios que como malos administradores. La formación de socios eficaces se ha convertido en objeto de cursos y diplomados en las mejores escuelas de administración.

Lo anterior significa tomar como punto de partida el mejor futuro para la empresa, al mismo tiempo que se preservan los lazos familiares.

*Cabeza fría* también en la relación con los familiares políticos. La decisión corresponde sólo a la familia propietaria, no a los familiares políticos. Aunque no es una ley inflexible, los empresarios entrevistados están de acuerdo con que en la mayoría de las familias es mejor que los familiares políticos observen el proceso a distancia, sin interferir en él. Comentamos al respecto en páginas anteriores.

*Corazón generoso* no significa darle gusto a todo mundo, pero sí complementar la elección de sucesor con las medidas necesarias para respetar los derechos de los familiares, especialmente los propietarios. No siempre es posible que todos estén de acuerdo con la elección del sucesor, pero es necesario respetar los derechos de todos los involucrados.

## 3. La práctica más importante es comunicación, comunicación y comunicación

Como ya se mencionó en el Decálogo del Proceso Sucesorio (Capítulo 3), la comunicación oportuna es esencial para el éxito del proceso sucesorio.

“La buena comunicación no lo resuelve todo, pero sin ella no se resuelve nada”, nos decía un profesor de la Universidad de Stanford. Comunicación significa mucho más que decir lo que se tiene que decir. Más bien es escuchar con atención lo que los demás dicen y observar lo que los demás callan.

El silencio oportuno, la observación atenta, el respeto y la escucha paciente son los elementos más importantes de la buena comunicación familiar. La falta de comunicación ha sido una falla frecuente en familias empresarias que se escindieron antes de lograr una buena sucesión.

La publicación “Encuesta de Empresas Familiares en México”, presentada por Banamex en 2009, reportó que la comunicación es insuficiente en la mitad de las familias empresarias que

encuentra dificultad para llegar a acuerdos debido, precisamente, a fallas en la comunicación (Banamex, 2009, 55).

Es preciso tener presente que la comunicación pretende armonizar intereses, no alcanzar consensos absolutos.

El socio principal de una empresa constructora, de mucho éxito en las décadas de 1960 y 1970 en México, confesó: “El problema fue que mi hermano y yo no podíamos comunicarnos cuando empezábamos a tratar del tema de la sucesión; él y su esposa querían que fuera uno de sus hijos; mi esposa y yo pensábamos que mi hijo estaba mejor preparado”. Anadió con lamento: “Realmente no podíamos comunicarnos en este tema”.

Un empresario de la industria del calzado “sudó la gota gorda” para concertar con su esposa la elección del sucesor. Ella, copropietaria del negocio, tenía otro punto de vista. Había que negociar la solución primero con ella, después con el hijo que esperaba ser el sucesor y no iba a serlo. “Es mejor un disgusto ahora, que muchos disgustos permanentemente”, explicaba. Sus hijos quedaron como miembros del Consejo.

#### 4. La planeación comienza con “la debida anticipación”

La sucesión, como se ha dicho, no debe ser un “suceso” sino un “proceso”. Una buena sucesión es resultado de un proceso complejo que comprende diversas tareas y que inicia desde varios años antes de la entrega del mando. Algunos autores dicen que la anticipación debe ser de diez años, pero otros piensan que cinco años son suficientes.

Como ha mencionado Ivan Lansberg, la planeación tardía o insuficiente ha sido identificada como una de las razones más frecuentes de que muchas empresas familiares no sobrevivan a los fundadores.

Los tiempos de la planeación dependerán de las condiciones particulares de la familia empresaria y de la propia empresa, tales como la edad y salud del fundador, del ciclo de vida de la empresa y del ciclo de vida de los posibles herederos.

Wayne Rivers ha presentado y explicado nueve razones por las que los negocios familiares no llevan a cabo una buena planeación de la sucesión:

- La acción no urge; se percibe como algo importante, pero no apremiante. El directivo de la empresa familiar está absorto en la operación y no encuentra el tiempo para ocuparse de la sucesión.
- Un falso sentido de seguridad que proporciona el centrarse en planear la propiedad del negocio, pero ¿a quién debería importarle la propiedad si el negocio va a desaparecer cuando el patriarca pase a mejor vida? Planear la sucesión de la propiedad no es lo mismo que planear la sucesión del negocio.
- El rechazo de los planes iniciales de la sucesión por parte de ciertos miembros de la familia o de empleados clave del negocio.
- Es más seguro –y más barato– no cambiar el estado de cosas, pero preservar el *status quo* resultará caro en el largo plazo.
- Los miembros de la familia no saben cómo llevar la planeación de la sucesión.

- La falta de valor o decisión de la generación siguiente a hablar con sus padres –los dueños del negocio– sobre el tema de la sucesión.
- El temor de los dueños a ser injustos con los hijos que no trabajan en el negocio.
- Un problema ya citado: ver la planeación de la sucesión como un evento y no como un proceso con etapas y metas bien identificables.
- Se piensa que planear la sucesión es costoso. Debido a que los propietarios son “ahorrativos” no ven que estos costos son una inversión que producirá una buena tasa de retorno (Rivers, March 30, 2016).

La debida anticipación permite iniciar con oportunidad las consultas y, en su caso, las negociaciones con los socios, los miembros del Consejo de Administración y los herederos que aspiran a ocupar el puesto. Desde luego, también posibilita abordar con oportunidad los temas legales y fiscales involucrados en el cambio de mando, si fuere el caso, o la venta total o parcial de la propiedad.

Durante este tiempo previo al relevo, la familia empresaria trabaja en la elaboración de los estatutos, protocolos y reglas necesarias para precisar los criterios y los procesos de la sucesión y de la elección de sucesores, con objeto de “no sorprender” a nadie. Las reglas prevén también la manera de actualizarlas en el tiempo.

Por otra parte, es importante la definición de la carrera y funciones que han de cubrir los posibles sucesores y la determinación de las habilidades que deberán mostrar para ser considerados como aspirantes a la dirección general. Preparar al sucesor o sucesores para realizar un trabajo óptimo, toma tiempo.

Adicionalmente, *la oportuna anticipación* facilita preparar un retiro digno y amable para quien ha conducido la empresa durante muchos años.

Barton C. Francis sugiere una estrategia interesante para convencer al fundador de iniciar el proceso de sucesión con la debida anticipación. Como muchos se resisten y lo posponen, Francis sugiere recurrir a la táctica de crear “un plan emergente”, es decir, un plan para el caso de una emergencia o contingencia grave (Francis, August 1933, 49).

Nadie puede oponerse a tener un plan contingente. Debería ser una obligación de cada familia empresaria estar preparada ante la posibilidad de eventos fatales o catastróficos, como bien lo ejemplifica el artículo de Marisol Pérez Lizaur, y el caso que escribió Warren D. Miller para el *Harvard Business Review*.

La clave está en que si se trata de “un plan contingente” los miedos del patriarca y los aspectos emocionales pierden peso, pues ve el proyecto de sucesión como una previsión temporal antes de comprometerse con algo permanente que quizás le exigiría “pensarlo más”.

## 5. El “foco” es el *fortalecimiento*, no el *relevo*

El “foco” de la sucesión debe ser el fortalecimiento de la empresa, no el “relevo”.

La sucesión debe enfocarse en conservar sana la empresa, viable financieramente, con una presencia fuerte en su mercado y encaminada hacia un mejor futuro.

Se trata de un paso estratégico que es crucial no sólo para la supervivencia de la empresa, sino también para su fortalecimiento.

Por ello, la sucesión, más que ser “un paso obligado” o “un cambio inevitable”, debe considerarse como la oportunidad de refrescar el mando, de hacerse de las mejores prácticas y de remover aquellas conductas o hábitos que se han mantenido “porque siempre se ha hecho así”.

La sucesión no persigue el objetivo de dejar contentos a todos los socios y familiares ni tampoco el de realizar una tarea que impone la lógica de los años y las edades de los involucrados. Si no se observa este “Mandamiento”, es posible que no tenga sentido hablar de la sucesión.

## 6. Tomar la sucesión con la mayor seriedad

El académico de la Universidad Northwestern, John L. Ward, –y otros expertos en la sucesión del negocio familiar– proponen *tomar la sucesión con la mayor seriedad*, como condición necesaria para perpetuar la empresa familiar. Esto implica que el propietario o propietarios le dediquen tiempo, esfuerzo y sus mejores recursos personales. Eso conlleva, como quedó expuesto, una planeación cuidadosa de la sucesión con toda la antelación necesaria.

Cuando un empresario no ha dedicado al menos 10% de su tiempo a este asunto prioritario, se puede decir que ha soslayado lo más importante. “Tengo sólo un hijo, así que no tendré la dificultad de escoger entre varios”, nos decía un empresario del acero. “Pero el asunto de la sucesión ocupa buena parte de mi tiempo porque va mucho más allá del simple hecho de escoger al sucesor”.

Cuando no sea fuente de conflictos intrafamiliares, será conveniente compartir con los posibles sucesores la razón de las decisiones estratégicas que se vayan tomando, y explicarles hacia qué futuro apuntan esas decisiones, sobre todo cuando tendrán que continuar en el futuro.

## 7. Gobierno corporativo fuerte e institucional

Una de las prácticas exitosas de las empresas que prosperan y sobreviven es sin duda el desarrollo de un gobierno corporativo fuerte e institucional.

La sucesión se facilita cuando hay un buen gobierno que ha conducido con éxito a la empresa y que cuenta con la confianza y apoyo de los accionistas, los directivos y los miembros de la familia.

En el libro *Gobierno Corporativo para el éxito y la continuidad de la empresa familiar en México*, se describen las mejores prácticas en materia de consejos de administración, cuerpo directivo de la empresa y consejo de familia.

Estos tres ámbitos de gobierno son fundamentales en la sucesión, pues ayudan a preparar a los sucesores, facilitan la mejor selección, y auxilian a solucionar los conflictos se presenten en el camino.

La metodología para conducir con éxito el proceso sucesorio se apoya en un buen gobierno. Las empresas que tienen un gobierno corporativo que goza de autoridad y respeto, suelen tener procesos más funcionales y resolver las dificultades que toda sucesión plantea. Un gobierno respetado permite que una dificultad se resuelva antes de convertirse en un problema y ayuda a desactivar los problemas antes de que se conviertan en conflictos.

## **Los siete *pecados capitales* de la sucesión**

En nuestra experiencia, éstos suelen ser los siete pecados capitales que pueden descarrilar la sucesión:

### **1. Considerar la sucesión como un suceso y no como un proceso**

Un empresario de la industria textil había pospuesto indefinidamente la sucesión, sin tomar las medidas del “sano proceso”. De repente, como por inspiración del cielo, un día se levantó con la decisión de que iba “a delegar” y nombró un sucesor.

La reacción de sus socios fue de irritación y sorpresa, por decir lo menos; finalmente, el hijo que sería investido confesó que “tenía otros planes” fuera de la empresa.

Sucesiones no planeadas presentan sorpresas desagradables. Aunque éste fue un caso extremo, una decisión de este calibre requiere del proceso que ya hemos descrito.

Considerar que la sucesión es una “decisión” que se puede tomar en cualquier momento es un camino hacia el fracaso.

### **2. “La sucesión inoportuna”: precipitar la sucesión o postergarla demasiado tiempo**

Hay un tiempo adecuado para la sucesión en cada familia empresaria. Cuando no se siguen las reglas del sano proceso, puede ocurrir que la decisión sobre el sucesor se tome de manera precipitada, es decir, sin tomar en cuenta aspectos importantes tales como los siguientes:

- El efecto que la decisión tendrá en quienes no sean elegidos, pero tenían aspiraciones legítimas.
- La opinión de los socios minoritarios.
- La posible escisión de la empresa o de la propiedad, en caso de que la decisión no sea compartida por otros accionistas.
- Los recursos y apoyos que requerirá el sucesor.
- Las decisiones patrimoniales que deberán acompañar a la elección del sucesor.
- Los tiempos más favorables para tomar la decisión, y para comunicarla al elegido, a los no elegidos y a las diferentes partes interesadas.
- Los contenidos y formas que deberá adoptar la comunicación.

- El tiempo y apoyos que requerirá el sucesor o sucesores para poder hacerse cargo y manejar con éxito a la empresa.

Cuando la decisión se toma precipitadamente o se instrumenta de manera imprudente, todos estos cabos quedan sueltos y los resultados suelen ser adversos.

Sin embargo, es más frecuente que la decisión se postergue demasiado tiempo, a menudo por “los temores del patriarca”, como lo hemos visto. Independientemente de las razones, postergar demasiado tiempo la sucesión implica riesgos como los siguientes:

- Desaprovechar la “mejor edad” del futuro sucesor para iniciar los cambios e innovaciones que se requieren. Regularmente, es más probable que los jóvenes realicen más cambios, a que los emprenda quien ha tenido éxito con los modelos anteriores;
- Que el sucesor o los posibles sucesores se desesperen y obtengan otras oportunidades fuera de la empresa.
- Hacer “perder el tiempo” a quienes aspiran legítimamente al puesto, pero que finalmente no serán elegidos; la postergación les quita oportunidades útiles que podrían haber aprovechado para iniciar otra carrera.

Un empresario queretano de 80 años de edad nos decía: “De aquí me sacarán con los pies por delante”. Afortunadamente, los hijos han tenido la habilidad de tomar cada vez más las funciones directivas. Han interpretado la expresión de su padre como el deseo de conservarse activo y de retener todo el respeto que merece como fundador de la empresa, pero ellos ya la manejan.

Tratándose de la sucesión, la buena oportunidad es todo un arte. Una buena decisión, tomada a tiempo permite el lapso necesario para acompañar al sucesor en las primeras etapas de su administración, sin obstaculizarlo, y darle todo el apoyo necesario. Permite, además, tomar con oportunidad medidas correctivas.

### **3. No “arropar” al sucesor o sucesores, es decir, abandonar el proceso una vez tomada la decisión**

En efecto, un problema frecuente, sobre todo cuando la decisión no se toma con oportunidad, es el de no darse tiempo para apoyar plenamente al sucesor o sucesores.

Estos apoyos pueden ser jurídicos, financieros, administrativos (reconfiguración del Consejo para apoyarlo, pero a su vez supervisarlos con mayor eficacia), construir consensos dentro y fuera de la familia, ganar tiempo para hacer reconciliaciones y similares.

No basta con entregar el mando; con frecuencia, es necesario también establecer instrumentos jurídicos como acuerdos entre accionistas, protocolo familiar, estatutos del Consejo o comités de apoyo, para hacer posible un gobierno eficaz; incluso, en ocasiones, hay que entregar una parte del patrimonio.

Cuando el patriarca puede acompañar al sucesor a la distancia y sin obstaculizarlo, éste recibe la sabiduría y experiencia del fundador y toma sus decisiones con el apoyo de buenos consejos.

En ocasiones, es útil para el sucesor que el patriarca conserve algunas funciones específicas por un tiempo perentorio, sin que esto implique que conserve el mando operativo en la empresa.

Un exitoso y ejemplar empresario del calzado, luego de saber que tenía una enfermedad terminal, habló con su familia; señaló quién sería el sucesor, distribuyó funciones y propiedades y trabajó arduamente durante tres años para dar todo el respaldo al sucesor y ayudarlo a completar su formación.

#### **4. No soltar el mando una vez investido el sucesor**

Tan grave como la falla anterior es el otro extremo, “no soltar las riendas”. Algunos empresarios de éxito, fundadores, que han ejercido un liderazgo autocrático y que gustan de tomar casi todas las decisiones, pueden encontrar sumamente difícil “soltar” el mando, una vez que designan al sucesor, por lo que se convierten en su obstáculo más grande.

Un empresario industrial de la Ciudad de México, de 74 años de edad, nombró director general a su hijo, de 50, después de un largo proceso en el que sus hermanos socios y su esposa le insistían que ya entregara la dirección. Al nombrarlo, le dijo gravemente: “Tienes mi confianza, pero me informarás de todo, de todo”.

El hijo pensó que se trataba de una metáfora. Pero se encontró con que era una instrucción puntual: al final del día, su padre le llamaba para pedir informes al detalle. Fue necesaria la participación del Consejo de Administración y del Consejo de Familia para convencer al patriarca de que se tomara unas vacaciones, un “largo” crucero, para así darle un poco de respiro a su abrumado sucesor.

En contraste, un empresario industrial muy seguro de sí mismo, entregó el mando a su hijo y le dijo: “Toma decisiones, equivócate y aprende, así aprendí yo; nada más no te vayas a jugar todo el capital. Lo que sea muy delicado, mejor consúltalo”.

El heredero en el mando debe tener luz verde para equivocarse. Un maestro de la Universidad de Stanford, que asesoraba procesos de sucesión aconsejaba: “Do not fear to fail, fear not to fail” (No temas fracasar, teme no fracasar). Los errores bien asimilados son una de las mejores escuelas.

#### **5. Tomar una decisión injusta o no acompañarla de medidas de justicia para quienes son merecedores**

En un interesante artículo sobre la equidad en la empresa familiar, Glenn R. Ayres, quien publicó su estudio en la revista *Family Business Review* hace más de 20 años, trata el problema de la justicia como guía efectiva para preservar las mejores relaciones entre los miembros de la familia (Ayres, Glenn R. *Rough Family Justice*, 3-22).

En efecto, al pensar en la sucesión es fundamental que el líder pondere también lo que cada miembro de la familia espera.

Estas expectativas pueden ser valoradas de manera diferente por padres e hijos, y ése es precisamente el núcleo del problema. Por ello, es indispensable darle a cada cual la oportunidad de expresarse con libertad. El patriarca debe tener la capacidad de “meterse” en la mente y corazón de cada uno de los participantes para entenderlos en su “realidad subjetiva”.

Es importante que la decisión sobre el sucesor o sucesores sea una decisión justa. Aunque la justicia humana no es perfecta, es necesario acercarse lo más posible a ella. Es decir, se deberán reconocer y premiar los méritos de las diferentes partes interesadas, particularmente de quienes aspiran legítimamente a ocupar el puesto de dirección y han trabajado para ello. Más aún si se han hecho promesas.

Es fundamental también tomar en cuenta los intereses de los accionistas minoritarios. Es más sana la práctica de *convencer* que la conocida vulgarmente como *mayoritear*.

La decisión no solamente debe ser justa, sino “parecer justa”. Y éste es un problema de distribución de recursos y facultades, pero también de comunicación.

Si el patriarca ha hecho promesas a algunos de los aspirantes y cambia de decisión debe honrar de alguna manera su compromiso si los aspirantes han cumplido con su parte. Pero tampoco debe buscarse la conciliación como punto de partida, aun a costa de los intereses de la empresa.

Un empresario industrial de Jalisco se preguntaba: “¿Y qué es lo justo!? ¿Dejar en el mando al más capaz o a quien me ayudó durante mucho tiempo a construir este emporio?”. Finalmente, optó por favorecer en la distribución de las acciones al hijo que había trabajado más tiempo con él (decisión justa) y dejar al mando al más capaz (decisión inteligente). Las hijas, también accionistas, hacen el papel de contrapeso en el Consejo de Administración.

Es fundamental, antes de comunicar formalmente la decisión, hacer hasta lo imposible para lograr la conciliación de intereses, pero sin que éstos los caprichos puedan provocar una mala sucesión.

Es muy fácil anteponer el afecto a las necesidades objetivas de la empresa y el juicio puede nublarse por el afecto. De ahí la conveniencia de que se hayan definido las reglas con anticipación, y en la medida de lo posible, que no se trate de la decisión de un sólo individuo.

Un factor que puede añadir complejidad a la sucesión es el tema del género, cuando sólo hay sucesoras posibles: cuando el fundador tiene solamente hijas. Hace algunos años esto hacía la sucesión muy difícil. Ahora, afortunadamente el asunto del género ha perdido ese aspecto “machista”.

Hemos observado numerosos casos en México y en el extranjero, en los que las hijas toman la sucesión y manejan con éxito el negocio.

Un empresario poblano, con tres hijos posibles sucesores y dos hermanos en la empresa, recurrió a una experimentada asesora externa para que evaluara a los cinco candidatos. Después de un trabajo minucioso y diversas entrevistas, el Comité de Selección, con base en las recomendaciones de la evaluadora externa, no recomendó el nombramiento de ninguno de ellos, sino el de uno de los altos directivos de la empresa, ajeno a la familia. Él es hoy el director general.

## 6. No comunicar o comunicar parcialmente

Una buena decisión mal comunicada se convierte en una mala decisión. De igual forma, una mala comunicación puede arruinar lo que hubiese sido un buen proceso de sucesión y envenenar el ambiente de la empresa y de la familia. Una comunicación “por goteo” y sin abrir las cartas puede generar suspicacia y malestar.

Como ya hemos mencionado, un prestigiado consultor de empresa familiar decía que los tres problemas más graves en la sucesión son: “comunicación, comunicación y comunicación”.

Aunque la decisión sea difícil, y quizás precisamente por ello, la comunicación debe ser respetuosa, amable, considerada, pero franca y directa, sin ambigüedades. Debe ser preparada con anticipación, con el cuidado de utilizar el lenguaje adecuado para cada uno de los destinatarios, y escuchar con paciencia y respeto, la “replica” de cada uno de los interesados, especialmente de los más afectados.

## 7. Formar a los hijos en la abundancia

No podemos dejar de mencionar este “pecado capital”, que ocurre con las familias que “dan demasiado y demasiado pronto” en términos materiales. Esta equivocación, frecuente en familias latinoamericanas, hace mucho daño a los hijos y puede hacer inviable la sucesión o descarrilarla.

“Formar el carácter” era un propósito central de la educación durante muchos siglos. En las últimas décadas; ha perdido fuerza este principio y ha sido sustituido por “la ética de la comodidad” y la práctica del consumismo.

En nuestra época, tenemos muchos satisfactores materiales y los obtenemos sin mayor esfuerzo. Nuestros abuelos tenían la necesidad de hacer mayores empeños a cambio de dichos satisfactores; por contraste, damos con frecuencia a nuestros hijos más “cosas” de las que necesitan, a veces lo hacemos como compensación por el tiempo que no podemos darles por estar abrumados con el trabajo.

Es muy recomendable la práctica de algunas familias de moderar los recursos materiales que se entregan a los hijos y de condicionar su entrega al cumplimiento de sus responsabilidades; por ejemplo, sus deberes escolares. Es decir, educar a los hijos en la cultura del esfuerzo.

“Lo único que hay que darles sin límite, es el cariño”, decía una matriarca queretana; “lo demás, se debe dar paso a paso, y en la medida que se lo vayan ganando”.

Esta formación exige también un esfuerzo por parte de los padres: vivir con cierta moderación. La educación más poderosa no es la que se imparte con palabras, sino con el ejemplo.

A propósito de este tema, es oportuno recordar que en la lámina 8.1 del Capítulo 8, Formación y Educación de los Sucesores, presentamos las respuestas de un grupo de empresarios a la pregunta “¿Cómo formar a los sucesores para que sean responsables y comprometidos?”. La respuesta más frecuente fue “con esfuerzo y trabajo”; la segunda, “siguiendo el ejemplo del líder actual”.

Al inicio de este libro citamos el refrán popular que dice: “Padre comerciante, hijo caballero, nieto pordiosero”. El hecho de que este refrán exista en diversas lenguas es una prueba de su validez en nuestras sociedades.

Cuando los hijos han sido educados en la cultura del esfuerzo, es más probable que la sucesión transite de manera armoniosa, pues la familia sabe que las cosas se ganan, no se obtienen gratuitamente. Los miembros de esas familias están más propensos a contribuir que a exigir.

Por otra parte, y más allá de la sucesión, la abundancia de bienes materiales y su ostentación, en una sociedad tan desigual como la nuestra, agrava la tensión y el peligro de la ruptura de la sociedad. Es, además, una de las causas de la inseguridad que vivimos.

## Apéndice

# Modelos sobre el negocio familiar

Dos son los modelos a partir de donde se ha desarrollado este libro. Ambos se deben a Gersick, Davis, Hampton y Lansberg<sup>1</sup>. El primero (véase Figura A.1) considera que cualquier negocio familiar es un sistema compuesto por tres subsistemas o sectores: la familia, el negocio y la propiedad (o dueñez).

El modelo implica que toda persona relacionada con un negocio familiar puede estar en alguno de los sectores. Por ejemplo, “un accionista que no es miembro de la familia ni es empleado del negocio pertenece al sector 2 –dentro del círculo de propiedad, pero fuera de los otros dos”. Similarmente, un miembro de la familia que no es ni dueño ni empleado del negocio estará confinado al sector 1. Pero una persona que es miembro de la familia, tiene acciones del negocio y trabaja en él estará en el sector 7.

El modelo es útil porque señala los distintos intereses que puede tener una persona indicados por su posición en un sector.

El segundo modelo –representado por la Figura A.2– considera que los intereses y expectativas de toda persona evolucionan con el tiempo. Por ello Gersick, Davis, Hampton y Lansberg lo han desarrollado para representar cómo los negocios cambian con el transcurso de los años.

La Figura A.2 tiene tres ejes en los que se representa la evolución de todo negocio. En el primer eje, el negocio puede evolucionar de un fundador (o fundadores, normalmente el cónyuge o hermanos del fundador) a un consorcio de primos, pasando por una asociación de hermanos. Es el Eje de la propiedad.

---

<sup>1</sup> Kelin E. Gersick, John A. Davis, Marion McCollom Hampton and Ivan Lansberg (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, Harvard Business School Press.

Figura A.1 Modelo 1 de Kelin E. Gersick y otros

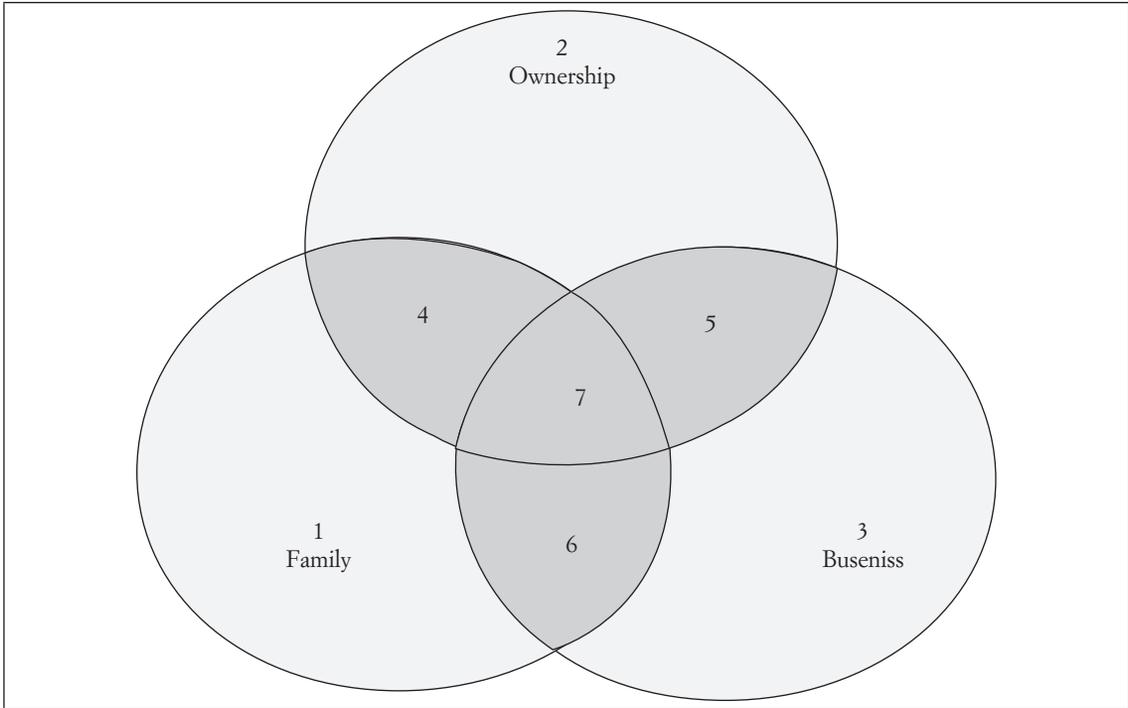
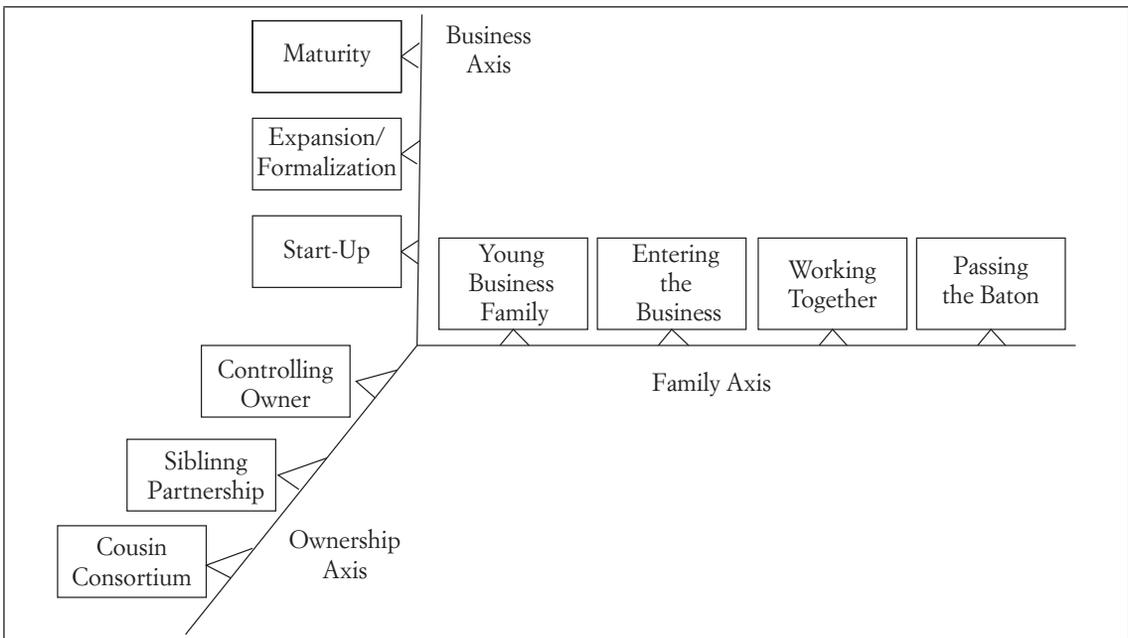


Figura A.2 Modelo 2 de Kelin E. Gersick y otros



El segundo eje, el del negocio, considera las facetas por las que normalmente atraviesa todo negocio familiar: etapa de inicio, después la etapa de expansión y finalmente la etapa de la madurez.

El tercer eje, el de la familia, toma en cuenta que un negocio familiar podría comenzar con la creación de una empresa por una familia joven (los fundadores en sus años mozos, cónyuges o hermanos, normalmente). De ahí sigue la etapa en la que propiamente se maneja el negocio, la etapa en que se entra al mismo: “el propietario del negocio y su cónyuge tienen entre 35 y 55 años y ajustan la estrategia del negocio y el estilo de vida a esta edad”. Después sigue la etapa que los autores llaman Trabajando Juntos en la que dos o más generaciones participan en el negocio familiar. Y, finalmente, este eje concluye con la etapa en la que se debe pasar la estafeta a la siguiente generación.

En términos generales, el reto se simplifica si el fundador sólo tiene un hijo, varón o mujer, o no tiene descendencia. En algunas familias, que todavía no aceptan orientar la sucesión hacia una heredera del sexo femenino, la situación puede ser un poco más compleja. Afortunadamente nuestra cultura ha venido cambiando, sobre todo en los últimos años, y la objeción al sexo femenino en el proceso sucesorio es casi historia pasada.

Este texto describe diferentes alternativas disponibles para el patriarca fundador en caso de la ausencia de un sucesor adecuado, desde el traspaso paulatino de la empresa a un grupo de empleados expertos y leales, hasta la venta de la empresa a personas externas.

También, estamos en posibilidad de adelantar que la mayoría de las opiniones de los patriarcas recomienda no considerar a los yernos (o nueras), esto es, a familiares políticos.

Respecto del eje de la familia, suponemos que el típico negocio familiar mexicano se encuentra en la cuarta etapa: la fase de “Traspaso del Mando”, y en la segunda o tercera etapa del eje que tiene que ver con el negocio, esto es, en la etapa de Expansión/Formalización o en la etapa de Madurez.

## *Abstracts* relevantes sobre la sucesión en el negocio familiar (ordenados en orden cronológico descendente)

---

The Effect of Mentoring on Successor Nurturing in Family Businesses

Hossein Samei and Alireza Feyzbakhsh

*Journal of Entrepreneurship*

September 1, 2016

Vol. 25, No. 2, pp. 211-231

La literatura revela que muchos negocios familiares no son capaces de manejar con éxito la sucesión a la siguiente generación debido a una pobre educación del sucesor. Por tanto, es esencial la aplicación de métodos efectivos para la educación del sucesor que lo prepare para ser competente. La mentoría, como uno de los principales métodos de educación, ayuda en este proceso mediante varias funciones. Sin embargo, el efecto de las diferentes funciones no ha sido bien explicado en la literatura. En esta investigación, se toca el punto a partir de las competencias que se han desarrollado, aplicando funciones de mentoría. Para este fin, este trabajo estudia cinco negocios familiares iraníes de éxito. Los resultados sugieren que estos negocios han aplicado todas las funciones de mentoría y que cada función ha ayudado a desarrollar competencias específicas en el sucesor. Este artículo discute cada una de las funciones y explica la manera en que afectan la educación del sucesor.

Incumbents' Attitude Toward Intrafamily Succession: An Investigation of Its Antecedents

Alfredo De Massis, Philipp Sieger, Jess H. Chua and Silvio Vismara

*Family Business Review*

September 2016

Vol. 29, No. 3, pp. 278-300

La actitud de los sucesores actuales hacia la sucesión intrafamiliar es un determinante crítico en el nivel individual de las intenciones de la sucesión intrafamiliar en un negocio familiar, que es a su vez un componente importante de la esencia del negocio familiar. Sin embargo, el conocimiento acerca de sus antecedentes está fragmentado y muy limitado. Basados en la teoría del comportamiento planeado y en la literatura sobre la actitud general, los autores desarrollaron y probaron la hipótesis acerca de los antecedentes individuales y situacionales de la actitud de los sucesores actuales hacia la sucesión intrafamiliar, con una muestra de 272 empresas italianas familiares. Los resultados destacan que la actitud de los sucesores actuales hacia la sucesión intrafamiliar está influida tanto por los antecedentes situacionales e individuales, como por sus interacciones.

Viewpoint: Succession with Chinese characteristics

Florence Tsai and John A. Davis

*Family Capital*

August 24, 2016

También en China la sucesión en el negocio familiar es un asunto retador, dada la poca experiencia que tiene el país (30 años) con esta clase de empresas. Sin embargo, la situación está cambiando ya que ha empezado la transición hacia la segunda generación. No obstante, el proceso está teñido con algunas peculiaridades pertenecientes al ámbito cultural chino; entre ellas, que el país en gran medida está tratando con la sucesión del fundador, que está dividida entre la vieja Fase 1, es decir, negocios que comenzaron en la década de 1980 y principios de la de 1990, que no funcionaban bien como empresas del Estado, y que por tanto fueron privatizadas, y cuyos fundadores están en sus 70 años y la más nueva Fase 2, que comprende empresas que se fundaron a finales de la década de 1990 y la primera década del nuevo siglo, por empresarios que ahora están en sus cincuenta años, que empezaron de cero y que se parecen más a sus contrapartes occidentales. Los primeros enfrentan los desafíos más grandes por: 1) la política de un sólo hijo, 2) la brecha cultural que existe entre las generaciones y 3) la familia extendida, que en China puede llegar a ser muy grande. Además, el modelo chino sobre la sucesión ha designado un papel muy importante al Confucianismo, que da prioridad a los deberes con el país, la familia y la comunidad, en las prácticas administrativas.

5 Reasons Succession Planning is Important

Wayne Rivers

*Family Business Institute*

August 3, 2016

Blog

La planeación de la sucesión en el negocio familiar es una de las brechas estratégicas más comunes para la familia y los negocios familiares. Existen al menos cinco razones de por qué la planeación de la sucesión es crítica para el éxito a largo plazo de esta clase de empresas: 1) es bueno para los clientes de la empresa; 2) es bueno para los empleados del negocio –preserva los empleos, preserva la cultura de la compañía y acalla los rumores; 3) es honorable; 4) permite una planeación para el futuro, y 5) fomenta el crecimiento.

## What Factors Can Screw Up Your Family Business Succession Planning?

Wayne Rivers

*Family Business Institute*

June 29, 2016

Blog

Existen al menos cinco factores que pueden descarrilar el proceso de planeación de la sucesión de un negocio familiar. Estos son: 1) la eventualidad de un suceso no anticipado que ocurra en el ciclo de vida del negocio, tal como un desastre natural, la pérdida de un cliente o directivo importante, una repentina enfermedad o un divorcio. Cualquiera de estos sucesos es suficiente para restar importancia a la sucesión. 2) Un pobre proceso de toma de decisiones. Muchos líderes de negocios familiares dicen que toman decisiones por consenso, cuando realmente quieren decir que toman decisiones únicamente cuando hay unanimidad entre los miembros de la familia, lo que conduce a una virtual tiranía por parte de una persona, o un pequeño grupo, que puede resolver o matar cualquier proyecto en todo momento. Es evidente que alcanzar la unanimidad es casi imposible, por lo que es grave no contar con un plan de respaldo cuando no se logra. Esta falla en el proceso de toma de decisiones es epidémica en los negocios familiares y amenaza no sólo el proyecto de sucesión sino toda la operación del negocio. 3) Falta de razonabilidad. Este tipo de pensamiento puede hacer imposible el proceso de sucesión; los dueños y los directivos deben ser flexibles y estar dispuestos a negociar de buena fe. 4) Falta de objetividad sobre los roles y responsabilidades futuros apropiados; cuando se trata el tema de la sucesión los miembros de la familia tienen dificultad para aceptar que no son los súper directivos que quisieran ser, no son objetivos, piensan que sus roles deberían ser iguales porque son hermanos o primos. En los negocios, alguien debe ser primero y tener el papel de líder (no varias personas); los demás deberían tener puestos acordes a sus talentos, sea en finanzas, ventas u operaciones. Hay que ser objetivos respecto a las fortalezas y debilidades. 5) La falta de voluntad para invertir en el mejor consejo, sea un consejo en aspectos legales, de impuestos, o de planeación se debe invertir en el mejor asesor, no en el más barato; vale la pena para un proyecto que se tomará de 10 a 15 años: la sucesión.

## The Nine Reasons Family Businesses Fail to Do Succession Planning

Wayne Rivers

*Family Business Institute*

March 30, 2016

Blog

El autor presenta y explica nueve razones de por qué los negocios familiares no llevan a cabo una planeación de la sucesión. Éstas son: 1) La acción no urge; es algo importante, pero no apremiante; 2) falso sentido de seguridad que proporciona el centrarse en planear la propiedad del negocio y en el manejo de los impuestos, pero ¿a quién le importa la propiedad si el negocio va a desaparecer años después que el patriarca pase a mejor vida? Planear la posesión de la propiedad no es lo mismo que planear la sucesión del negocio; 3) rechazo de los planes iniciales de la sucesión por parte de ciertos miembros de la familia o de los empleados clave

del negocio; 4) es más seguro –y más barato no cambiar el estado de cosas; pero preservar el *statu quo* resultará caro en el largo plazo; 5) los miembros de la familia no saben cómo llevar la planeación de la sucesión; 6) falta de valor o decisión en la generación siguiente a tocar con sus padres –los dueños del negocio- el tema de la sucesión; 7) temor de los dueños a ser injustos con los hijos que no trabajan en el negocio, casi el 80%; 8) ver la planeación de la sucesión como un evento, en vez de verlo como un proceso con etapas y metas bien identificables, y 9) se piensa que planear la sucesión es costoso; debido a que la mayoría de los propietarios son ahorrativos confunden esta erogación con un gasto y no la consideran como una inversión que producirá una tasa de retorno.

Is Succession Family Irrelevant?

*Family Capital*

January 4, 2015

Algunos expertos opinan que se le ha concedido demasiada importancia a la planeación de la sucesión, que es una pérdida de tiempo y que hay temas más relevantes como la administración del talento. Esta idea fue respaldada por una encuesta reciente a 70 CEO que señalaron que pocos de ellos se daban cuenta de la importancia del talento, cuya administración se encontraba estancada al uso de procesos y herramientas de los años 40 del siglo pasado. Una de las críticas alcanza a los negocios familiares, ya que el 70% de los CEOs entrevistados tienen una filosofía de liderazgo parecida a su propia experiencia. Ejecutivos de la revista *Family Capital* han hecho muchas entrevistas para conocer las relaciones de administración padre-hijo, madre-hija de negocios familiares y han encontrado que la tendencia es cierta: los líderes duplican su experiencia. El remedio: los negocios deben pensar en capacidades y habilidades –como las digitales más que en puestos que no existirán más en 10 años. La crítica proviene del hecho de que algunos líderes han congelado la sucesión porque ahora viven más tiempo. Quizá sea momento de pensar en la sucesión de una manera diferente.

Succession Planning for Family Businesses

*Mondaq Business Briefing*

June 10, 2013

Las estructuras más socorridas en un negocio familiar son fideicomisos, fundaciones y sociedades, que se utilizan para satisfacer las necesidades de las empresas familiares, que son negocios donde uno o más miembros de una familia tienen un porcentaje de propiedad importante e intereses significativos en el bienestar general del negocio.

En muchos países, muchas de las empresas que cotizan en bolsa son negocios familiares. El porcentaje de propiedad permite a una persona ser el accionista controlador o, dicho de otro modo, puede tener el paquete accionario para asegurar al menos 20% de los derechos de voto y el más alto porcentaje de estos derechos en comparación con otros accionistas (en vez de un Estado, corporación, fideicomiso controlador o fondo mutualista).

Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses

George Stalk, Jr. and Henry Foley

*Harvard Business Review*

January–February, 2012 Issue

Hace casi 75 años un empresario brasileño carismático llamado Enrique Rosset comenzó una empresa de fabricación de textiles y ropa en Sao Paulo, Brasil. Aproximadamente 40 años después, Enrique y su hijo mayor decidieron diversificarse adquiriendo Valisere, un negocio de lencería exclusivo, pero en quiebra. A través de décadas, Enrique y sus cuatro hijos transformaron su operación en uno de los fabricantes de lencería y textiles de más éxito en Sudamérica. Durante la década de 1990 Grupo Rosset se expandió a los trajes de baño, con gran éxito. Sin embargo, la familia sabía que el negocio enfrentaba retos estratégicos significativos. El surgimiento de los *shopping* debilitaba a los pequeños negocios al menudeo brasileños que constituían *malls*. Además, las importaciones chinas comenzaban a ser una competencia seria. Asimismo, la llegada del estampado digital podía minar la fortaleza básica en fabricación de Rosset a menos que la compañía adoptara esta tecnología. El hijo de Enrique, que había conducido la empresa por veinte años, tenía que tomar una decisión crucial sobre cuál de los cinco miembros de la tercera generación debía tomar el rol de liderazgo.

En los Estados Unidos, un aforismo familiar –“pasar de arremangarse a arremangarse la camisa en tres generaciones” describe la propensión de las empresas propiedad de una familia a fracasar al momento en que los nietos del fundador se han hecho cargo del negocio. Existen variaciones a esa frase en otros idiomas. Pero lo más importante, el dicho encuentra apoyo en los datos: cerca de 70% de los negocios familiares fracasan o son vendidos, antes de que la segunda generación tenga oportunidad de manejarlos. Hoy los negocios familiares en los mercados en desarrollo encaran nuevas amenazas provenientes de la globalización. En muchos aspectos, nunca antes ha resultado tan difícil conducir un negocio familiar. Las altas tasas de fracaso de esta clase de negocios parecen inevitables, pero no lo son. En su práctica de aconsejar este tipo de empresas, los autores las ven caer repetidamente en las mismas trampas. No obstante, reconocer y evitar estas trampas puede mejorar la posibilidad de supervivencia en el largo plazo.

Existen al menos tres trampas: 1) “Siempre habrá aquí un lugar para ti”, que da esperanza a los descendientes del dueño a ocupar un lugar en la empresa, a pesar de que hayan fracasado en intentos personales y de que lleguen ya mayores a la empresa sin preparación empresarial. 2) “El negocio no puede crecer lo suficientemente rápido como para apoyar a cualquiera”, que hace imposible dar trabajo a los descendientes de los descendientes (la tercera generación). 3) “Los miembros de las familias permanecen en silos de acuerdo con los lazos sanguíneos”, que excluye la obtención de la experiencia funcional cruzada necesaria para dominar todos los aspectos del negocio y para proveer de un liderazgo ejecutivo, que vicia la debida retroalimentación y que hace permanecer demasiado tiempo en la cima al ejecutivo principal.

Empresas familiares longevas en México: éxito en la continuidad. Factores comunes en las empresas que perduran.

*Reto Sucesión*

Banco Nacional de México, 2012

pp. 49-51

Este documento se basa en una encuesta que se realizó a 322 empresarios y en entrevistas a dueños de 80 empresas familiares en México. Se centra en empresas longevas, esto es, “aquellas que han cumplido al menos 50 años de existencia y/o que tienen miembros de la tercera generación trabajando en ellas”. Asimismo, se define el reto de la sucesión como “lograr que la transferencia del liderazgo y la propiedad a la siguiente generación se realicen de manera ordenada y constructiva”. Entre los datos estadísticos que se presentan, están los siguientes: 67% de las empresas longevas ya definieron al sucesor, aunque 26% no ha hecho nada al respecto; 67% de las “empresas están preparando al sucesor con apoyo del líder actual”, pero en 10% de los casos las empresas longevas tienen a un líder “que no tiene ningún plan para soltar el poder”; 29% de las empresas longevas encuestadas reportaron que la “decisión de la sucesión” fue unilateral del líder actual y solo en el 26% que fue de alguna manera compartida.

El drama de la sucesión en la empresa familiar

Xavier Enríquez Frutos

*Encuesta de Empresas Familiares en México, 2009*

Banco Nacional de México

pp. 90-92

El drama en que se convierte la sucesión para muchas familias se debe en parte a que se afectan los intereses del fundador o actual director, de los miembros de la familia, de otros socios del negocio y hasta de los empleados de la empresa. El autor sostiene que, además, la transición de la primera a la segunda generación es más difícil que las subsecuentes, procediendo a ilustrar los roles que cada una de las partes involucradas desempeñan, con lo que sucede en una compañía teatral. Así el productor es el Consejo de Administración, el director de escena normalmente es el principal ejecutivo de la compañía, sólo que el protagonista resulta ser en muchos negocios, el fundador (el jefe de familia) que al mismo tiempo es productor, director de escena y protagonista. En esta ejemplificación, el actor principal sustituto es el sucesor elegido y así sucesivamente, etcétera. El autor finaliza señalando que “si se planea con apertura, responsabilidad y participación de todos los involucrados”, el proceso de sucesión dejará de ser un drama familiar.

Este artículo fue precedido por los resultados de una encuesta que realizó Banamex entre 322 empresas, representativas de todo el territorio mexicano, “de muy diversas actividades económicas” principalmente empresas grandes y medianas que señalan que sólo 14% tiene un plan de sucesión escrito; en 51% el fundador decidió unilateralmente quien sería su sucesor; sólo en 35% de los casos se ha identificado ya al sucesor, esto es, “dos terceras partes de las empresas tienen por delante el reto de elegir sucesor y planear el proceso de transición”.

Family Business Succession Planning  
Don B. Bradley III and Jordan Short  
*Small Business Institute® Research Review*, 2008  
Volume 35, pp. 213-225

La planeación de la sucesión es una parte crítica de la planeación de la administración del patrimonio. Las estadísticas señalan, claramente, que una gran cantidad de *baby boomers* ha fundado y hecho crecer muchos negocios de éxito. Sin embargo, muchos de ellos están ahora considerando el retiro y necesitan planificar la sucesión de sus negocios. Existen básicamente dos opciones principales. Una es la planeación de la sucesión mientras vive el propietario y la otra es a su muerte. Mientras que la demanda de directivos efectivos continúa creciendo, el retiro de los *baby boomers* está produciendo una declinación rápida en la cantidad de personal disponible. Además, los ejecutivos del futuro se espera que sean más sofisticados para desarrollar y conducir nuevas ideas globales y tecnológicas. Por estas razones, la planeación cuidadosa del eventual reemplazo de líderes a todos los niveles de la organización ha ganado importancia estratégica. A pesar de ello, la planeación de la sucesión no es fácil. Esto es porque más de 40% de las empresas no tiene un plan de sucesión del *CEO*. Las organizaciones que mejor lo llevan a cabo hacen de la planeación de la sucesión una parte integral del negocio familiar y del proceso corporativo, mostrando un vínculo entre la planeación de la sucesión y la estrategia general del negocio. Este vínculo da a la planeación de la sucesión la oportunidad de afectar los objetivos y metas a largo plazo de la empresa. Articular una visión corporativa para que alimente las metas y contingencias de la sucesión es algo que puede posponerse cuando los dueños están trabajando “en”, más que “sobre”, sus negocios. No obstante, estar conscientes de lo que se necesita y empezar pronto es algo bueno, especialmente en tiempos inciertos.

Influence of Owner-Manager-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses  
*The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*  
February, 2006  
Volume 7, No. 1, pp. 33-47

En este estudio, se investigan empíricamente los factores relacionados entre el dueño y la gerencia, que pueden influir sobre el proceso de sucesión en negocios familiares de tamaño pequeño y mediano. El estudio se llevó a cabo entre 2,458 dueños-directivos, así como sucesores, en 1,038 negocios familiares, identificados vía la técnica de muestreo conocida como bola de nieve. Se obtuvieron 332 cuestionarios útiles como respuesta. La variable dependiente en este estudio, denominada “éxito percibido del proceso de sucesión”, se midió bajo dos dimensiones fundamentales: “la satisfacción con el proceso” y la “rentabilidad continua del negocio”. Los resultados empíricos indican que los factores dueño-directivo que influyen sobre la “satisfacción con el proceso” son la “relación entre el dueño-directivo y el sucesor”, la “confianza

dueño-directivo en las habilidades e intenciones del sucesor” y la “armonía en la familia”. A su vez, la “rentabilidad continua del negocio” es influida por la “relación entre el sucesor y el dueño-directivo” y la “confianza que el dueño-directivo tiene en las habilidades e intenciones de su sucesor”. La voluntad del dueño-directivo para entregar el negocio es a su vez influida por el grado en que tiene un “interés fuera del contexto del negocio familiar”. Se ofrecen recomendaciones para una sucesión de éxito basadas en estos hallazgos.

Passing on the crown - Family business; Family businesses (How a family firm can avoid a succession crisis)

*The Economist*

November 6, 2004

El problema más grande que enfrentan los negocios familiares es cómo evitar una crisis al pasar de una generación a la siguiente. Aun entre las empresas llamadas “públicas”, muchas permanecen controladas o influidas por familias, entre ellas gigantes como Wal-Mart, Ford, Samsung o Hyundai. Un estudio de mediados de la década de 1990 estimó que más de 90% de los negocios en Estados Unidos era propiedad de una familia; lo mismo sucede en Gran Bretaña. Hoy, muchas más empresas familiares cambiarán de manos. En Australia, por ejemplo, uno de cinco dueños tiene 65 años o más, y uno en diez tiene más de 70 años. De acuerdo con el Family Firm Institute, casi 40% de los negocios familiares en Estados Unidos cambiará su liderazgo entre 2003 y 2008. Los negocios familiares combinan todas las tensiones de la vida familiar con los de la vida empresarial, y en ningún momento es la tensión más fuerte que en el cambio generacional. Aún con el deseo de mantener el negocio en manos de la familia, puede resultar difícil hacerlo. Así, un estudio encargado por el banco de inversión J.P. Morgan a principios del año 2004 mostraba que 26% de los negocios familiares (todos en la segunda generación) esperaba que la generación siguiente fuera la dueña, pero no quien estuviera al frente.

Family Business Succession: Suggestions for Future Research

Robert H. Brockhaus

*Family Business Review*, June 2004

Volume 17, Issue 2, pp. 165–177

La sucesión es un momento significativo en la vida del negocio familiar y es un tema que requiere un análisis desde las perspectivas de la familia y de los sistemas de administración y dueñez, a fin de entender adecuadamente las perspectivas de los diferentes actores que tienen que ver con la sucesión. En un esfuerzo para ayudar a mejorar la calidad de la metodología de investigación en esta materia, esta obra revisa y critica dichas metodologías y presenta algunas recomendaciones específicas para mejorar la calidad y valor de la investigación del negocio familiar

Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business

Kelin E. Gersick, Ivan Lansberg, Michele Desjardins and Barbara Dunn

*Family Business Review*, December 1999

Volume 12, Issue 4, pp. 287–297

El artículo se refiere al modelo de los tres círculos, que representa al negocio familiar como un sistema complejo que comprende tres subsistemas traslapados que representan la familia, la dueñez y el negocio, que desde mediados de la década de 1980 ha sido el principal modelo conceptual para analizar el negocio familiar, y que constituye una herramienta excelente para entender la dinámica detrás de todo negocio de este tipo. Ahora bien, el artículo transforma el modelo en uno de desarrollo donde cada uno de los tres subsistemas se mueve a través de una secuencia de etapas en el tiempo. Así, por ejemplo, el elemento de dueñez se mueve de una etapa de Propietario Controlador a una de Sociedad de Hermanos, y después a un Consorcio de Primos; y el negocio cambia de una etapa de Arranque a otras, hasta terminar en la Etapa de Madurez. Especificar estas etapas de cambio ayuda a entender la naturaleza de un negocio familiar. No obstante, el presente artículo se centra en los periodos de cambio entre etapas: las transiciones y, por ende, en los mecanismos que llevan de una etapa a otra. Los periodos de transición son los momentos más críticos y retadores en el desarrollo del negocio familiar. A menudo, las transiciones son períodos de incertidumbre cuando los encargados de la toma de decisiones se sienten más ansiosos y vulnerables; se entiende porque las transiciones son los períodos cuando las empresas se ven sujetas a opciones que moldean el futuro. Sin embargo, esto no significa que los periodos de estabilidad en las etapas deben darse por sentado. En suma, las transiciones son periodos donde no sólo se evalúa la marcha del negocio, sino también se hacen cambios fundamentales, por ejemplo para centrarse y crecer. Tanto el cambio –la transición– como la estabilidad son esenciales para el éxito y la continuidad, aunque requieren diferentes clases de tarea: exploratorias y estratégicas las primeras, operativas y tácticas las segundas.

Family Business Succession Planning

Paul E Dascher and William G Jens Jr.

*Business Horizons*, September–October 1999

Volume 42, Issue 5, pp. 2–4.

Los negocios familiares son parte vital de la economía estadounidense. Desde su fundación como nación, los proyectos empresariales han devenido en grandes corporaciones, por ejemplo Ford y Microsoft. Actualmente, se estima que más de la mitad de los empleos creados en los Estados Unidos en la década de 1990 son resultado de esfuerzos empresariales. En dicha década en este país existían más de 12 millones de negocios familiares resultando en más de la mitad del PIB y empleando a más de la mitad de la fuerza laboral. Cerca de 90% de estas empresas son negocios familiares, incluyendo un tercio de la lista de 500 de *Fortune*. Aunque los negocios comienzan como una aventura empresarial, si tienen éxito tienen la oportunidad de involucrar a miembros de la familia y compartir los beneficios; entonces, el propietario tiene la opción de mantener el negocio o en casa o a través de la venta de acciones hacerlo público; a menudo, el

dueño desea traspasar el negocio a las generaciones futuras y retener las operaciones y las utilidades dentro de la familia. A pesar de este deseo, únicamente 30% de los negocios familiares sobrevive a la transición hacia la segunda generación y menos de 10% a la tercera, en parte por la carencia de planes, los impuestos y los múltiples intereses de los miembros de la familia. Para aliviar el tema de la planeación de la sucesión deben considerarse al menos tres aspectos: 1) el deseo de traspasar el negocio a la siguiente generación; 2) la habilidad para llevar a cabo ese deseo –atendiendo a la estructura de impuestos a la herencia, y 3) la voluntad de los herederos propuestos para aceptar esa responsabilidad. Esto es así porque generalmente el fundador desea retener el control el mayor tiempo posible, y, por otro lado, no siempre los herederos tienen interés en el negocio. Si se desea traspasar los beneficios y a los hijos no les interesa la empresa, se debe pensar en la alternativa de contratar a administradores profesionales para que se hagan cargo del negocio a cambio de cierto paquete accionario, que es el caso cuando la empresa decide hacerse pública. De aquí la importancia de la planeación de la sucesión que debe incluir temas legales, financieros y de administración, pero sobre todo vencer la renuencia del fundador a soltar la rienda antes de que la muerte le sorprenda.

The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a MultiGenerational Perspective

Peter S. Davis and Paula D. Harveston

*Entrepreneurship Theory and Practice* (ET&P)

March 22, 1998, pp. 1-53

Los negocios familiares difieren de los negocios tradicionales en que son propiedad o son controlados por los miembros de una familia, y por ende tienen la gran posibilidad de que ésta se involucre e influya sobre los asuntos del negocio, lo cual implica hacer frente a múltiples retos, únicos y complejos, no encontrados en otros negocios. Entre mayor es el rol de los miembros de la familia que trabajan en el negocio, mayor será la influencia que ejercerán sobre sus procesos de decisión críticos, que no siempre lleva a comportamientos éticos, y algunas veces desemboca en corrupción; estas últimas observaciones requieren de una investigación más profunda. Entre los problemas más importantes que encaran los negocios familiares, se encuentra el de la sucesión (la transferencia de liderazgo para el propósito de continuidad en la propiedad del negocio), que debe ser atendido si se desea que el negocio llegue a las generaciones futuras. No obstante, a pesar de la importancia de la sucesión, muchos aspectos de relevancia teórica aún deben sujetarse a mayores investigaciones. Una manera de ganar un mayor entendimiento de la sucesión es investigar los procesos relacionados con ella, en particular de la influencia que ejercen los miembros de la familia sobre ellos, y así del efecto de la organización que aprende y de las experiencias obtenidas de las sucesiones anteriores. En concordancia, el presente estudio se enfoca en la influencia de los miembros de la familia en la preparación de la sucesión, esto es, el estudio se centra en si los eventos intergeneracionales previos a la sucesión moderan los efectos previamente revelados por la interacción individuo (por ejemplo, dueño) y el nivel en la organización (puesto en la estructura, por ejemplo, director), la influencia grupal (por ejemplo, la familia), las características organizacionales y los recursos (por ejemplo, nivel de capitalización), sobre la amplitud del proceso de planeación de la sucesión.

## Siblings and Succession in the Family Business

Warren D. Miller

*Harvard Business Review*

January–February 1998 Issue

Ha fallecido Buck, el CEO en segunda generación de la empresa Benson Electric, negocio familiar con 63 años de antigüedad, que vale 80 millones de dólares; se informa a los más de 200 empleados que sus empleos están seguros y que el Consejo de Directores y la viuda se reunirían en los siguientes días para elegir al sucesor del finado. Esto era nuevo, porque cuando el padre de Buck, Sam, falleció repentinamente no había duda de quién sería el sucesor: Buck era el único hijo de Sam y sus méritos habían sido probados extensamente fuera de la empresa antes de unirse al negocio familiar. Pero ahora las cosas lucían un poco complicadas. Para empezar, Joyce la ex esposa de Buck podría enredar algo el proceso. Pero Bob, el único hijo de Buck, procreado con Joyce, era reticente a ocupar el puesto de CEO a pesar de que era apoyado por Joyce, quién había dicho “para qué es un negocio familiar si no para ser heredado por la familia” en el mismísimo cementerio. Las dudas de Bob eran ampliadas por su hermana Leigh, dos años mayor que él, quien tenía más experiencia en la empresa y deseaba ardientemente ser el siguiente CEO. Ambos hermanos tenían 10% de las acciones de la compañía, hecho que a juicio de Leigh indicaba que su padre no tenía favoritos. El 80% restante estaba en manos de la ahora viuda, Millie (70%), y de Julie (10%), hija de Buck en sus segundas nupcias con Millie, y quienes a decir de Joyce habían comenzado a meter mano al negocio.

Por otro lado, se pensaba que la industria eléctrica iba a ser desregulada y a Buck le preocupaba, en consecuencia, una disminución de las utilidades. Por ende, el Consejo de Directores—compuesto por cinco miembros—había recomendado no sólo reforzar las habilidades de marketing, sino hacer un plan de sucesión que considerara las habilidades de ventas y promoción, cuestión última que había sido escuchada por Buck, así como el consejo de invertir en la nueva tecnología, como sistemas computarizados e Internet. Sin embargo, había hecho caso omiso de planificar la sucesión; había dejado el asunto al azar para no herir susceptibilidades. Ahora, en la primera junta del Consejo después de su muerte, Millie anuncia que se hacía a un lado para dejar que los hijos de Buck se hicieran cargo del negocio y que creía que una enemistad entre hermanos no era saludable, pero no sin antes cargar los dados de la decisión a favor de su hija Julie. No obstante, el Consejo decide explorar candidatos fuera de la familia, entre los que se encuentran dos miembros del Consejo, porque la eminente desregulación de la industria lo amerita y porque la situación entre los hermanos luce complicada. ¿Cómo manejará el Consejo el proceso de sucesión? ¿Quién es el candidato más prometedor para ser el nuevo CEO? Millie está en una posición difícil; finalmente, como accionista controladora, está en la posición de decidir si Benson seguirá siendo un negocio familiar manejado por un miembro de la familia o si será administrada por un profesional proveniente del exterior, la recomendación del Consejo. Es claro, que los hermanos no tienen ni la aptitud ni la actitud que el puesto exige. Se cree que Millie antepone los intereses del negocio—y así la seguridad de la familia—sobre los deseos personales. Así la recomendación del Consejo recaería en Alan Roberts, uno de sus miembros, porque conoce la empresa, su cultura y tradiciones, la industria, la complicada situación familiar, así como las fortalezas y debilidades de los hermanos, siempre y cuando se deshaga de

sus compromisos como consultor. Además, Leigh y Julie se sentirán menos incómodas si es designado alguien de adentro de la empresa, como Alan. Otra posibilidad es nombrar a Julie, la favorita de Millie, pero cuya designación agravaría las ya de por sí tensas relaciones en las dos familias de Buck. Quizá más importante que la designación del nuevo líder sea la elaboración de un plan para hacer frente a la desregulación de la industria, que incluya sólidos aspectos relacionados con la mercadotecnia del negocio.

Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender

Paula D. Harveston, Peter S. Davis and Julie A. Lyden

*Family Business Review*, December 1997

Volume 10, No. 4, pp. 373-396

La mayor parte de la investigación en la planeación de la sucesión en los negocios familiares ha ignorado los temas vinculados al género del dueño. No obstante, el presente estudio analiza el grado en el que son evidentes las diferencias entre negocios familiares liderados por personas del sexo masculino o por el femenino, respecto a los procesos de planeación de la sucesión. Usando datos recolectados en una encuesta nacional sobre dueños de negocios familiares, exploramos los predictores de la amplitud del proceso de planeación. Los resultados confirman que hay tanto similitudes como diferencias, entre hombres y mujeres en los determinantes de la planeación de la sucesión.

Family Business Succession Handbook

*Family Business Magazine*, 1997 (with PricewaterhouseCoopers)

Ésta es una guía práctica para el siglo XXI acerca de la planeación de la sucesión. El manual original sobre la sucesión en el negocio familiar, publicado en 1997, tuvo tanto éxito que se vendieron todos los ejemplares. Esta edición, completamente revisada, con contenido totalmente actualizado, sirve como una guía fundamental para los muchos temas que surgen cuando una empresa familiar busca transferir el liderazgo a la siguiente generación. Este nuevo manual incluye consejos de investigadores y consultores prominentes en el negocio familiar, así como también de líderes verdaderos de los negocios familiares. En palabras de uno de los expertos, este manual “es un recurso indispensable para los dueños de negocios familiares. La información explora todos los aspectos del proceso de sucesión –desde la planeación inicial a través de la instalación de un líder maduro en el papel del propietario del negocio familiar–, así como de los muchos temas que tal transición genera entre los muchos miembros de la familia. Las experiencias reales incluidas en el perfil son invaluable”.

Factors Influencing Family Business Succession

Michael H. Morris, Roy W. Williams and Deon Nel

*International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 1996

Volume 2 Issue 3, pp. 68-81

Emerald/Insight on Line

Este trabajo clasifica los factores internos, o controlables, que tienen influencia en las transiciones en los negocios familiares en tres grupos: nivel de preparación de los herederos, las relaciones familiares y la planeación y control de las actividades. Para evaluar el impacto de cada uno de estos tres factores sobre la facilidad de las transiciones generacionales y el subsecuente desempeño del negocio familiar, se condujo una encuesta de varios temas con dueños/gerentes generales de negocios familiares de segunda y tercera generación. Los resultados sugieren que, cuando las transiciones tienen éxito, los herederos están razonablemente bien preparados, las relaciones familiares son positivas, y la planeación de la sucesión y las actividades de control relacionadas, son relativamente informales. De estos tres factores, la confianza y la comunicación en las relaciones familiares parece que tienen el impacto más significativo sobre las transiciones. De lo anterior, se derivan implicaciones administrativas y se hacen algunas sugerencias para la investigación futura.

#### Succession in Family Business: A Review of the Research

Wendy C. Handler

*Family Business Review*, June 1994

Volume 7, Issue 2, pp. 133–157

Este trabajo revisa la investigación hasta ahora de la sucesión en el campo de la administración del negocio familiar. Se resaltan cinco líneas de investigación: 1) la sucesión como un proceso, 2) el papel del fundador, 3) la perspectiva de la siguiente generación, 4) el análisis realizado desde varios niveles y 5) las características de sucesiones llevadas a cabo con éxito. También se incluyen las diferentes brechas en la literatura actual y la dirección que debe tomar la futura investigación.

#### Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training The Importance of Mediating Factors

Ivan Lansberg and Joseph H. Astrachan

*Family Business Review*, March 1994

Volume 7, No. 1, pp. 39-59

Este estudio modela la influencia de las relaciones familiares sobre las variables que intervienen en la sucesión, utilizando una muestra de 130 participantes provenientes de 109 negocios familiares. Los resultados obtenidos de la investigación sugieren que los efectos de la adaptabilidad y cohesión de la familia sobre la planeación de la sucesión y la capacitación del sucesor son determinados por el compromiso de la familia con el negocio y la calidad de la relación entre el dueño-directivo y el sucesor. El estudio encontró que la influencia de las relaciones familiares sobre el comportamiento administrativo en los negocios familiares no siempre es directa, sino que es mitigado por diversos factores.

¿Cuál es el fenómeno de las tres generaciones? El que se presenta en los negocios familiares, por el que sus dueños pasan de “arremangarse las mangas a arremangarse las mangas” en tres generaciones, adagio que toma formas parecidas en latitudes tan disímboles como Italia y China. Además de ser un cliché, este ciclo de riqueza de tres generaciones ha surgido como

evidencia en investigación empírica, aunque su vigencia empieza a marchitarse según David Bain. Si los negocios no llegan a la tercera generación es porque sus dueños los venden con mucho éxito, y no porque fracasen. Con una adecuada planeación en el manejo de la riqueza obtenida, el dinero llega a la tercera generación y más allá, apoyando los esfuerzos empresariales de múltiples generaciones futuras, como lo atestigua el caso de la familia Rotschild que ha tenido éxito en nuevos proyectos financieros, lo que la revista *Family Capital* llama “empresariazgo multi familiar”: las futuras generaciones usan el prestigio del nombre de la familia, obtenido a través de los años, y su dinero, para establecer nuevos negocios. Otro cambio ha contribuido a la disipación del viejo adagio: el aumento en la esperanza de vida, que explica porque cada generación vive más y por qué está a cargo por casi 30 años, empujando el ciclo de administración a 40 años y quizá más, como lo ha hecho el magnate Robert Murdoch.

Family Business Succession Planning: A 10-Step Process Can Make it Easier

Barton C. Francis

*Journal of Accountancy*, August 1993,  
Volume 176, No. 2, pp. 49

La planeación de la sucesión es un proceso dinámico que requiere que el dueño y la administración planeen el futuro y después promulguen el plan resultante. Es común que el proceso comience antes del retiro del dueño; muchos de los profesionales de la asesoría en los negocios familiares enfatizan empezar de inmediato el proceso, antes del retiro del dueño, y ciertamente antes de su fallecimiento o incapacidad permanente. Se requiere mucha paciencia y persistencia para motivar a actuar. Pero, si hay resistencia se debe considerar recurrir a tácticas tales como la creación de un plan emergente. Un dueño puede ser más susceptible a tocar los temas emocionales si ve las soluciones como temporales más que permanentes. Con frecuencia, el enfoque es en los impuestos. El proceso de los 10 pasos para la sucesión incluye la recolección de datos, su análisis y la toma de decisiones.

Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning

Glenn R. Ayres

*Family Business Review*, March 1990  
Volume 3, No. 1, pp. 3-22

Para el negocio familiar que enfrenta las vicisitudes de la sucesión, el enfoque de la justicia familiar natural puede servir como una guía efectiva para preservar las relaciones entre los miembros de la familia, al tiempo que se promueven los mejores intereses del negocio.

The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies

John A. Davis and Renato Tagiuri

*Family Business Review*, March 1989  
Volume 2, No. 1, pp. 47-74

Los autores analizan la relación entre los ciclos de vida de padres e hijos que trabajan en la empresa familiar, concluyendo que la calidad de la relación de trabajo varía como una función de sus respectivas etapas de vida. La intersección de sus rutas de desarrollo individual puede tener efectos positivos o negativos sobre la naturaleza de su relación de trabajo, sobre la resolución de temas tales como la sucesión y sobre la productividad.

The Succession Conspiracy

Ivan Lansberg

*Family Business Review*, June 1988

Volume 1, No. 2, pp. 119-143

La falta de planeación de la sucesión en el negocio familiar ha sido identificada como una de las razones más importantes de por qué muchas empresas familiares de la primera generación no sobreviven a los fundadores. Este trabajo explora algunos de los más importantes impedimentos que interfieren con la planeación de la sucesión y sugiere maneras en las cuales esos factores pueden ser manejados constructivamente.

Transferring Power in The Family Business

Louis B. Barnes and Simon A. Hershon

*Harvard Business Review*

July 1976 Issue

La transferencia de poder en el negocio familiar, la sucesión, está marcada por la respuesta a ciertas preguntas, que requirió una investigación que data de 1974 y que incluyó entrevistar a más de 200 hombres y mujeres, de cerca de 35 empresas. Entre estas preguntas destaca la siguiente: ¿Debe un negocio familiar manejarse por profesionales o por la familia? Existe la noción de que un negocio estaría en mejores manos si es conducida por gente profesional, *ducha* en la materia y preparada *exprofeso* para ello. Sin embargo, la evidencia empírica, encontrada en el estudio que Robert Sheehan realizó, analizando al grupo de las 500 corporaciones más grandes, que fue publicado en la revista *Fortune*, señala que, en 150 de estas empresas, el control y manejo está en manos de la familia. Muy significativo, estas familias no son las dinastías que poblaban el panorama empresarial de finales del siglo diez y nueve. Entre ellas están las corporaciones Heinz y Bechtel. Por tanto, ¿debería el negocio familiar permanecer en la familia? La pregunta es ahora esencialmente académica. Es obvio que las familias permanecen en los negocios y que los negocios permanecen en las familias. La tradición humana de transferir la herencia, posesiones y nombre de una generación a la siguiente lleva tanto a padres como a los hijos a buscar la continuidad en el negocio familiar, haciendo más importante la necesidad de aprender sobre la transición entre generaciones.

Los anteriores *abstracts* incluyen artículos publicados desde 1971 a la fecha sobre el tema de la sucesión en el negocio familiar, particularmente en los Estados Unidos, aunque se incluye dos trabajos realizados en México. La variedad de temas incluye desde las dificultades inherentes en la sucesión, hasta su concepción como un proceso, pasando por diferentes modelos aplicables a la planeación del evento. Aunque existe literatura desde 1976, hubo un período de siete años, 2007-2015, en que escaseó la publicación de artículos sobre el tema.

## Bibliografía recomendada

(Artículos y Libros ordenados en  
orden cronológico descendente)

---

### Artículos

- Ayres, Glenn R. (March, 1990). Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning. *Family Business Review*, 3(1), pp. 3-22.
- Bain, David (November 18, 2015). The three generations phenomenon - is it really true? Family Capital.
- Barnes, Louis B. and Hershon, Simon A. (July, 1976). Transferring Power in the Family Business. Harvard Business Review.
- Business in the Blood. *The Economist*, November 1, 2014.
- Bradley III, Don B. and Short, Jordan (2008). Family Business Succession Planning. Small Business Institute® Research Review, 35, pp. 213-225.
- Bridging the Gap: Handing Over the Family Business to the Next Generation. PricewaterhouseCooper (2014).
- Brockhaus, Robert H. (June 2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17, Issue 2, pp. 165-177.
- Davis, John A. and Tagiuri, Renato (March 1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, 2(1), pp. 47-74.
- Davis, Peter S. and Harveston, Paula D. (March 22, 1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: A MultiGenerational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice (ET&P)*, pp. 1-53.

- Elstrodt, Heinz-Peter (2003). Keeping the Family in Business. McKinsey and Company.
- Family Business Succession Handbook. Family Business Magazine (1997). With PricewaterhouseCoopers.
- Francis, Barton C. (August, 1993). Family Business Succession Planning: A 10-Step Process Can Make It Easier. *Journal of Accountancy*, 176 (2), pp. 49.
- Gersick, Kelin E., Lansberg, Ivan, Desjardins, Michele and Dunn, Barbara (December, 1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12, Issue 4, pp. 287-297.
- Rivers, Wayne (March 30, 2016). The Nine Reasons Family Businesses Fail To Do Succession Planning. Family Business Institute.
- Handler, Wendy C. (June 1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7, Issue 2, pp. 133-157.
- Harveston, Paula D., Davis, Peter S. and Lyden, Julie A. (December 1997). Succession Planning in Family Business: The Impact of Owner Gender. *Family Business Review*, 10(4), pp. 373-396.
- Is Succession Family Irrelevant? Family Capital (January 4, 2015).
- Lansberg, Ivan and Astrachan, Joseph H. (March 1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), pp. 39-59.
- Lansberg, Ivan (June, 1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), pp. 119-143.
- Markus Zellweger, Thomas, Nason, Robert S. and Nordqvist, Mattias (November 7, 2011). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Family Orientation. *Family Business Review*, 25(2), pp. 136-155.
- Miller, Warren D. (January-February 1998). Siblings and Succession in the Family Business. *Harvard Business Review*.
- Morris, Michael H., Williams, Roy W. and Nel, Deon (1996). Factors Influencing Family Business Succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2, Issue 3, pp. 68-81.
- Paul E. Dascher and William G. Jens Jr. (September-October 1999). Family Business Succession Planning. *Business Horizons*, 42, Issue 5, pp. 2-4.
- Passing on the Crown: How a Family Firm Can Avoid a Succession Crisis. *The Economist* (November 6, 2004).
- Reluctant Heirs. *The Economist* (December 5, 2015).
- Universidad La Salle y Colegio de Contadores Públicos de México (Junio 2014). Historia de la empresa familiar en México. *Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares*, Núm. 15.
- Walsh, Grant (2011). Family Business Succession: Managing the All-Important Family Component, KPMG.

## Libros

- Acevedo, Mercedes, Castellano, Ángeles, Enríquez, Xavier, Ramírez Barber, Miguel y Ramírez Lombana, Miguel (2007). *Éxito y Continuidad: La Acción Diaria en la Empresa Familiar*. ProfitConsulting Editores.
- Aparicio Castillo, Ricardo (coord.) (2017). *Ser y hacer de las Familias Empresarias: una visión integral, Sección 2, La sucesión en las empresas familiares*.
- Aronoff, Craig E., McClure, Stephen L. and Ward, John L. (2011). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*.
- Belausteguigoitia, Imanol (2012). *Empresas Familiares, dinámica, equilibrio y consolidación* (3ra ed.). McGraw-Hill.
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (2010). *Sucesión en la empresa familiar: guía fundamental en la definición de un plan de sucesión exitoso*.
- Empresas Familiares Longevas en México* (2012). Citibanamex.
- Franzetta, David (2012). *Changing Places: Making a Success of Succession Planning for Entrepreneurs and Family Business Owners*. Kindle Edition
- Hutcheson, Henry (2016). *Dirty Little Secrets of Family Business: Ensuring Success from One Generation to the Next*. Kindle Edition.
- Keyt, Andrew (2015). *Myths and Mortals: Family Business Leadership and Succession Planning*. Kindle Edition.
- Kenyon-Rouvinez, Denise H., Guido Corbetta, Gordon Adler and Cuneo, Gianfilippo (2011). *Sharing Wisdom, Building Values: Letters from Family Business Owners to Their Successors*.
- Lansberg, Ivan (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*.
- LeCouvie, Kelly and Pendergast, Jennifer (2014). *Family Business Succession: Your Roadmap to Continuity*.
- Pittsford, Gary (2015). *Your Family Business, Your Net Worth: Strategies for Succession Planning*. Kindle Edition
- Ward, John L. (2010). *Keeping the Family Business Healthy*.
- Ward, John L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*.

# Apuntes biográficos

## John A. Davis

Es una autoridad en el tema de la empresa familiar, liderazgo y sucesión. Desde la década de 1970, ha servido como académico, consultor, autor y conferencista en el campo del negocio familiar. Por décadas, ha ayudado a desarrollar líderes, profesionalizar los negocios, fortalecer a las familias y traspasar empresas de una generación a la siguiente.

Entrenado en administración, psicología y economía, John Davis trabaja en el nivel mundial con familias y líderes de los negocios en temas de éxito y continuidad del negocio familiar. Ha asesorado a familias de más de 70 países en temas como sustentabilidad, gobierno corporativo y familiar, riqueza familiar, desarrollo de las generaciones futuras, sucesión, resolución de conflictos, y profesionalización del negocio familiar.

Profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, donde fundó en 1997 el Programa Ejecutivo Families in Business.

Junto con Renato Tagiuri escribió el libro *Three-Circle Model of the Family Business System*. Es coautor de los libros *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*, *Next Generation Success* y *Enduring Advantage*. También ha publicado una gran cantidad de material educativo que usan escuelas de negocios de todo el mundo.

Es Fundador y chairman del Cambridge Family Enterprise Group, una organización creada para asesorar y capacitar a las empresas familiares.

Davis es Consejero del Board of the Business Families Foundation y del cuerpo editorial del *Journal of Family Business Strategy*. Es miembro de la Academy of Management, del Family Business Network, y de la International Family Enterprise Research Academy. Es miembro fundador del Family Firm Institute.

## John L. Ward

Prestigiado experto en el tema de empresa familiar. Imparte clases de administración, liderazgo en los negocios y continuidad en la empresa familiar. Además, es investigador, conferencista y consultor en los temas de continuidad, propiedad, gobierno y filantropía. También es profesor de la materia Empresa Familiar en la Escuela de Administración Kellogg de la Universidad Northwestern. Asimismo, ha dado clases en el International Institute for Management Development (IMD) de Suiza, en la Universidad de Ciencia y Tecnología de Hong Kong, en la India School of Business y en la Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra, campus Barcelona. Es Codirector del Center for Family Enterprises de la Universidad Northwestern.

Es autor y coautor de libros muy distinguidos en el campo de la empresa familiar. Entre ellos se cuentan: *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long-Lasting, Successful Families in Business*; *Keeping the Family Business Healthy*; *Unconventional Wisdom: Counterintuitive Insight for Family Business Success*; *Family Business: Key Issues*; *Strategic Planning for the Family Business*; *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*; *When Family Business Are Best*; *Family Business as Paradox* y *Building a Successful Family Business Board: A Guide for Leaders, Directors and Families*.

Con Craig Aronoff escribió una colección de 20 folletos titulado *The Family Business Leadership Series*, enfocándose cada folleto en temas específicos del negocio familiar.

Es miembro de consejos de administración de empresas en Estados Unidos, Europa, China y el Medio Oriente.

Ward es cofundador y consultor senior de The Family Business Consulting Group.

## Ivan Lansberg

Es psicólogo organizacional, cofundador y socio senior del despacho Lansberg, Gersick y Associates LLC, que se especializa en el tema de la empresa familiar.

Fue profesor por siete años de comportamiento organizacional en la Escuela de Negocios de la Universidad de Yale e investigador en el Instituto de Estudios Sociales y Políticos de la misma Universidad. Antes fue profesor en la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia.

Lansberg es conferencista en los programas de negocios familiares organizados por universidades y grupos industriales. También ha ayudado a establecer programas ejecutivos y de investigación en diversas universidades como el International Institute for Management Development, en Lausana, Suiza; el Institute for Family Enterprise de Montreal; el Instituto de la Empresa Familiar en Barcelona, España y la Escuela Adolfo Ibáñez, en Santiago, Chile.

Fue fundador del Family Firm Institute y primer editor del *Family Business Review*, la revista por excelencia en el campo del negocio familiar. Ha hecho una extensa investigación en las áreas de liderazgo para la sucesión y la continuidad del negocio familiar.

Su último libro *Succeeding Generations* trata el tema de la sucesión y la continuidad en las empresas familiares. También es coautor de *Generation to Generation: Life Cycles on the Family Business*.

Ha publicado en revistas como el *New York Times*, *The Wall Street Journal*, *The Economist*, *BusinessWeek*, *Fortune* y el *Family Business Magazine*. Sus libros y artículos han sido traducidos a muchos idiomas incluyendo mandarín, japonés, español, portugués y alemán.

La amplia experiencia de Lansberg incluye empresas familiares en los Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia y América Latina.

## **Craig E. Aronoff**

Es cofundador y director del Family Business Consulting Group, Inc. y consultor líder, conferencista, escritor y educador en el campo del negocio familiar.

Como fundador del Cox Family Enterprise Center y actual profesor emérito en la Kennesaw State University en Marietta, Georgia, Craig creó e implementó el Family Business Forum, que ha servido como un modelo de educación para el negocio familiar de casi 150 universidades en el nivel mundial. Hasta su retiro en enero de 2005, tuvo la posición de Profesor Distinguido en Negocios Privados en la Escuela de Negocios de Kennesaw.

Craig ha trabajado con cientos de empresas familiares en los Estados Unidos, y fuera de los Estados Unidos, en temas como la transición generacional, el desarrollo del negocio y los procesos y estructuras de gobierno en las empresas familiares, desarrollando misiones y valores para la familia, facilitando la toma de decisiones y la resolución de conflictos, el desarrollo gerencial, la compensación familiar y las políticas de dividendos y las juntas familiares.

Junto con John L. Ward, Craig es uno de los autores más prolíficos en el terreno del negocio familiar. Es autor, coautor o editor de más de 30 libros, es editor fundador de *The Family Business Advisor*.

Ha sido presidente del Family Firm Institute (1992-94), vice chairman de la Cobb Chamber of Commerce y presidente de la Asociación para la Educación en la Empresa Privada.

## **Kelin E. Gersick**

Es profesor en la Escuela de Organización y Administración de la Universidad de Yale y Profesor Emérito de Psicología Organizacional en la Escuela Profesional de Psicología de California. También es cofundador y socio senior de Lansberg, Gersick & Associates, una empresa de investigación y consultoría radicada en New Haven, Connecticut, que atiende negocios familiares, oficinas familiares y fundaciones familiares.

Kelin es el autor principal de *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business* (1997), de *The Succession Workbook: Continuity Planning in Family Foundations* (2000), de *Generations of Giving: Leadership and Continuity in Family Foundations* (2004), y de muchos artículos, casos, columnas y otras publicaciones. Ha sido coeditor en jefe del Family Business Review y actualmente es Jefe del Comité de Investigación del International Institute for Family Enterprise.

El trabajo de consultoría de Kelin se centra en el impacto de las relaciones familiares –matrimonio, cuidado de los hijos, hermanos, primos y múltiples generaciones- sobre el gobierno

y continuidad de los negocios, oficinas y fundaciones familiares. Su consultoría y programas educativos acerca de los negocios familiares le han llevado por todo Estados Unidos y más de 35 países en América Central y Sudamérica, Europa, Asia, Australia, Medio Oriente y África.

Gary Pittsford  
Es Presidente y CEO de Castle Wealth Advisory donde ha proporcionado una extensa consultoría financiera desde 1973. El enfoque de la empresa es mantener una administración sólida de la riqueza de sus clientes, sus familias y sus negocios. El trabajo de Gary con familias y negocios se ha expandido ahora a múltiples generaciones. Pittsford y su staff proporciona servicios de administración de activos sólo sobre una base de comisiones, lo que según Pittsford es un medio de ganar independencia e integridad en su papel de fiduciario del cliente.

En la práctica de los negocios familiares Pittsford apoya a clientes de todas las edades –desde niños a personas de la tercera edad– a decidir la planeación de la propiedad del patrimonio, en particular los asuntos relacionados con el pago de impuestos, y a preparar reportes de valuación de los activos. También da consultoría en aspectos relativos a la sucesión y las estrategias de retiro de los fundadores de negocios.

Es autor del libro “Your Family Business, Your Net Worth: Strategies for Succession Planning” (2015).

Pittsford es miembro del Small Business Council de la Cámara Americana de Comercio y miembro del National Cooperative Business Association.

## José Manuel Zugaza Salazar

José Manuel Zugaza es uno de los más importantes consultores de España, Portugal e Hispanoamérica en el campo de la Empresa Familiar. Es Ingeniero Industrial por la Escuela Superior de Ingenieros Industriales de Bilbao y Máster MBA en la Escuela Superior de Técnicas Empresariales de San Sebastián (ESTE). Ha desarrollado cargos de Alta responsabilidad (presidente; consejero; CEO; director general) para renombradas empresas nacionales e internacionales; ha sido Director General del Banco Bilbao Vizcaya (EGFP); Director general del Banco Español de Crédito (BANESTO) y presidente ejecutivo del Banco de Madrid.

Actualmente José Manuel Zugaza es Socio Director de UNILCO (Consultores de Empresas Familiares); es Presidente de la Asociación Española de Consejeros de Empresas Familiares; Colaborador del Instituto de Empresa Familiar de España; Asesor externo en varios Consejos de Familia en España y América; además de Consultor de cabecera para numerosas Familias Empresarias encuadradas en todos los sectores en España, Portugal y Latinoamérica. Asesor de diversas empresas en las áreas de estrategia empresarial, desarrollo y gestión; experto en procesos de Transición Generacional; Mediador especialista en resolución de conflictos de Familias Empresarias; Consultor de la Agrupación Portuguesa de la Empresa Familiar (APEF); Certificado en Coaching por CoachVille Institute (USA) para la mejora de la comunicación; Conferenciante y colaborador para la Empresa Familiar de Las Cámaras de Comercio de España; Universidades Nacionales e Internacionales; Numerosas Entidades Financieras; Organismos Públicos Nacionales e Internacionales; Agrupaciones Empresariales Españolas y Europeas; y

Escuelas de Negocios. Además, es miembro del Consejo de Administración como Consejero Independiente de más de 25 Empresas Familiares en todo el mundo.

Ha escrito varias publicaciones sobre Estrategia para la Empresa Familiar y es autor del libro “Las equivocaciones que nos hicieron triunfar”. Reciente ha recibido la Medalla de Oro Europea al Mérito en el Trabajo que otorga la Asociación Europea de Economía y Competitividad.

## **Philippe II de Gaspé Beaubien**

Después de graduarse de la Universidad de Montreal y de la Escuela de Negocios de Harvard, Philippe emprendió varias aventuras empresariales antes de tomar propiedad de Telemedia Corporations en 1970. Telemedia se convirtió en líder de la industria de las telecomunicaciones en Canadá, operando 79 estaciones de radio y desempeñando un papel fundamental para el establecimiento de los sistemas satelitales.

Trabajando con su esposa Nan-b (Nan Bowles), Philippe hizo crecer la empresa de la familia y aprendió la importancia del liderazgo para implantar una mentalidad de propietario entre sus empleados. Reconocido como un visionario en los negocios, Philippe coordinó la transición a la siguiente generación en beneficio de sus tres hijos.

La experiencia de Philippe trabajando con su esposa *Nan-b* y sus hijos le enseñó la importancia crucial de la unidad familiar, dándose cuenta de que podrían compartir esta visión con otras familias en situaciones particulares. A principios de los años noventa, *Nan-b* estableció la Business Families Foundation (BFF), proporcionando una nueva causa a seguir y una nueva aventura, que harían crecer hasta llegar a ser un líder global en su campo. Hoy BFF se dedica a ayudar a que los negocios familiares tengan éxito y perduren, ofreciéndoles educación especializada sobre temas relacionados con el negocio familiar. BFF está asociada con algunas de las universidades más importantes del mundo.

## **Fernando Sandoval Arzaga**

Fernando Sandoval es Doctor en Ciencias Administrativas por la ESADE Business School de Barcelona, España.

Ha sido profesor en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y en la EGAD Business School por más de 10 años en asignaturas como Estrategia Empresarial, Liderazgo y Gestión del Capital Humano, Empresas Familiares y Sucesión Empresarial.

Es miembro investigador del proyecto STEP (Successful Transgenerational Entrepreneurship Practices) que estudia empresas familiares exitosas alrededor del mundo y que involucra a universidades de gran prestigio internacional como lo es Babson College.

Ha impartido diversos cursos, seminarios, diplomados y ha dado consultoría sobre estrategia empresarial, empresas familiares y desarrollo organizacional por 15 años. Además, ha realizado publicaciones en el Journal of Family Business Management.

Actualmente, es Director de Emprendimiento y del Centro de Familias Emprendedoras del Tecnológico de Monterrey, Campus Estado de México.

## Imanol Belausteguigoitia Rius

Imanol Belausteguigoitia Rius es Fundador y Director del Centro de Desarrollo para la Empresa Familiar (CEDEF) del ITAM. Es Director de Orientación para Empresa y Familia (OEF), empresa de consultoría especializada en Empresas Familiares. Es Ingeniero Agrónomo por el ITESM, MBA por el ITAM y doctor en administración por la UNAM, realizó estudios posdoctorales en Babson College, Boston. También es Licenciado y Magister en Ciencias Religiosas con especialidad en espiritualidad (Regina Apostolorum, Roma). Actualmente cursa su segundo Doctorado en la Universität Siegen, Alemania, realizando estudios sobre Psicología Positiva en Empresas Familiares.

Imparte y coordina en el ITAM las materias de *Administración de Empresas Familiares e Innovación y Desarrollo de Negocios* a nivel licenciatura y maestría. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del Conacyt (Nivel 1) y cuenta con el Family Business Advising Certificate with Fellow Status del Family Firm Institute FFI. Ha sido facilitador en el curso *Families in Business: from Generation to Generation* impartido por Harvard Business School durante cinco años consecutivos, y consultor para Latinoamérica y España en más de 200 proyectos.

Cuenta con más de 40 publicaciones de artículos de investigación y difusión científica y es autor del libro *Empresas Familiares: dinámica, equilibrio y consolidación* (Mc Graw Hill, 4ª ed. 2017), considerado *Best Seller*. Desde 1999 participa en la radio con su cápsula semanal *Reflexiones sobre Empresas Familiares* con Oscar Mario Beteta en su programa *En los Tiempos de la Radio*.

## Miguel Ramírez Barber

Es licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac. Obtuvo su Maestría en Administración de Empresas de la Kellogg School of Management, Northwestern University. Es un empresario familiar y actualmente dirige, con sus hermanos, el grupo inmobiliario formado por su padre hace más de 50 años. En su carrera profesional, se ha desempeñado como Director General en Promoción, Fabricación e Impulso Técnico, S.A. de C.V., Servicios Urbanos Municipales y Estatales, S.C., Promoción General de Empresas, A.C., Operadora de Gestión Aduanal, S.A. de C.V., Fondo Inverpro, S.A. de C.V. y Grupo de Consultoría Integral, S.C

Actualmente es Director General de ProfitConsulting, Consultores de Empresas Familiares. Ha participado en diversas investigaciones del Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar, dirigidas a conocer la situación de las empresas familiares en México, particularmente de las más longevas y de su gobierno corporativo. También ha participado como conferencista y expositor en diversos eventos de empresas familiares en México y en el extranjero.

ProfitConsulting ha vertido al español trabajos de autores fundamentales en el terreno del negocio familiar, como John L. Ward, Craig Aronoff, Stephen L. McClure y Joseph H. Astrachan, para lo cual Ramírez Barber ha sido pieza fundamental. Ramírez Barber ha publicado, en

colaboración con otros autores, diversos libros entre los que destaca “Éxito y Continuidad: La Acción Diaria en la Empresa Familiar”.

## **José Trujillo Zúñiga**

Ha participado en más de 15 consejos de Administración, ocupando posiciones de Presidente, Secretario y Consejero Independiente.

Cuenta más de 20 años de experiencia en el desarrollo de empresas familiares y corporativas, como Consejero.

Es Director del “Programa de Formación de Consejeros de Empresa” en EGADE BUSINESS SCHOOL del Instituto Tecnológico de Monterrey.

Ha sido Director del National Bank of Canada, Grupo Corp Banca-Chile y Grupo Financiero LAFISE/ Miami.

Imparte las cátedras de: Institucionalización de Empresas Familiares y Gobierno Corporativo en el Tecnológico de Monterrey, Campus Santa Fe, donde recibió el reconocimiento a la Excelencia como Profesor. Además, es creador de una Obra de Teatro de Empresa Familiar y conferencista internacional.

Cursó el MBA en el Instituto Tecnológico de Monterrey y cuenta adicionalmente con 6 Diplomados en Gobierno Corporativo, Business Families, Turismo y Estrategia.

## **Salo Grabinsky Steider**

Ha sido catedrático de la Facultad de Contaduría y Administración en la Universidad Nacional Autónoma de México, conferencista habitual y autor de diversos libros. Ponente en diversos foros nacionales e internacionales, y ganador del Premio al Periodismo APEIM.

Fue galardonado como *Fellow*, miembro distinguido, por el Family Firm Institute de Londres, Inglaterra.

En 2002 diseñó el programa masivo para pequeñas empresas llamado “¿Qué hago con mi empresa familiar?” en coordinación con NAFIN.

Es ingeniero por la UNAM y MBA por la Universidad de Columbia.

## **Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins**

Doctor en Ingeniería Industrial por la ETSII de Barcelona; Gallo fue distinguido como profesor emérito de la Cátedra “Empresa Familiar” en la Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra, España.

También ha sido profesor visitante de la Sloan School of Management de Estados Unidos y de la Escuela de Negocios IPADE de la Ciudad de México.

Cuenta con una amplia experiencia profesional al haber trabajado en los consejos de dirección de importantes empresas como AVANCO, ANESIN, Widewall Investments y Grupo Senda (México).

Es presidente del Family Business Consulting Group (España) y presidente honorífico de la International Family Enterprise Research Academy (IFERA).

El Profesor Gallo ha publicado diversos libros y es coautor de *Protocolo familiar: sus resultados* (2006). También ha publicado numerosos artículos en revistas y estudios de investigación. Entre otros se encuentran “Viabilidad de las empresas familiares de tamaño medio en el sector español de alimentación y bebidas” (2006) y “Empresas familiares multi generacionales exitosas. Razones de su viabilidad a lo largo del tiempo” (2004).

## Josep Tàpies

Josep Tàpies es profesor en el Departamento de Dirección General y titular de la Cátedra de Empresa Familiar de IESE Business School. Doctor Ingeniero Industrial, por la UPC (1987). Máster en Administración de Empresas por ESADE (1979). Sus áreas de especialización incluyen, entre otras, la dirección estratégica, el gobierno corporativo, las empresas familiares, su desarrollo y sus sistemas de gobierno. Actualmente imparte varios cursos tanto en los programas MBA como en los programas de formación de directivos del IESE. También diseña programas enfocados en la problemática de la empresa familiar donde enseña Dirección, Gobierno y Estrategia de la empresa familiar.

Ha ejercido como profesor en distintas escuelas de dirección de empresas del mundo: CEIBS en China, AESE en Portugal, IDE en Ecuador, PAD Universidad de Piura en Perú, ISE en Brasil, IAE en Argentina, ESE en Chile e INALDE en Colombia, entre otras. También ha sido miembro del Consejo Académico de IPADE en México y de ESE en Santiago de Chile.

El profesor Josep Tàpies prestó sus servicios como miembro del consejo de IFERA (International Family Enterprise Research Academy) desde el año 2006 hasta que en 2013 pasó a ocupar su actual posición de *fellow* de IFERA; también pertenece a la Junta Directiva de la Asociación Española de Consultores y Académicos de la Empresa Familiar (CAEF).

Ha ejercido como consultor de varias empresas, y bancos españoles e internacionales. Forma parte de los consejos de administración de varias empresas españolas. Josep Tàpies es autor de libros como: “100 familias que cambiaron el mundo: las empresas familiares y la industrialización”, “Sí quiero: el compromiso de la familia empresaria”, “Génesis del consejo”, “Familia Empresaria”, “Plan de vuelo: La gran aventura de la empresa familiar”, “Empresa Familiar: Ni tan pequeña ni tan joven” y “Family values and value creation” (coeditado con el profesor John L. Ward), “Management Buy Out”, y otros. Ha escrito gran variedad de artículos académicos y divulgativos sobre empresas familiares.

## Alberto Gimeno Sandig

Uno de los consultores y maestros más prestigiados en empresa familiar. Gimeno forma parte del claustro del ESADE Business School, y es conferenciante habitual sobre los temas de empresa familiar en diversos foros nacionales e internacionales. Distinguido como *Global star professor* por la revista Family Capital. Asesor de la Comisión Europea en asuntos de empresa familiar y

miembro del Body of Knowledge Committee del Family Firm Institute (FFI), del Family Business Network (FBN) y de la Family Enterprise Research Academy (IFERA).

Es Doctor en Administración y Dirección de Empresas por ESADE, Universitat Ramon Llull, y Máster en Dirección de Empresas por el ESADE.

Es socio fundador de Family Business Knowledge (FBK), empresa de investigación aplicada en el campo de la empresa familiar, que desarrolla instrumentos de gestión para la empresa familiar y estudios sobre colectivos de empresas familiares.

Asesora a familias empresarias en Europa y América Latina. Es coautor de un modelo teórico (el modelo del riesgo estructural) utilizado por familias empresarias, y compañías consultoras especializadas en este campo en distintos países del mundo. El modelo de Gimeno proporciona a los empresarios un escape a la prisión mental de su visión individual y les ayuda a ampliar sus perspectivas. Sus trabajos de investigación se enfocan en la aplicación de la teoría de la complejidad a la gestión de la empresa familiar, con el ánimo de desarrollar modelos analíticos para la administración de la empresa.

Uno de los autores de empresa familiar más leídos en el mundo, ha publicado diversos libros cuya consulta es obligada lectura en las escuelas de negocios. Entre otros, “Modelos de Empresa Familiar”, ampliamente difundido en la Academia y entre los consultores; “Parenting and next gen development”; “Developing next generation of leaders for transgenerational entrepreneurial family enterprise”; “Professionalization of the family business”: Decision making domains; Culture and values in Family Business. Es autor y coautor de más de treinta artículos en diversos idiomas, estudiados en escuelas de negocios y utilizados por consultores y empresas familiares.

## **Felipe Prosper**

Es Profesor Asociado de la Escuela de Negocios IESE de la Universidad de Navarra, España. Es Ex Presidente de IDOM, Presidente de la Fundación Rafael Escolá y miembro de consejos de administración de empresas públicas y privadas, familiares y no familiares. El Doctor Prosper colabora con la empresa TRANSEARCH en la práctica de Empresa Familiar.

## **Mario de Gandarillas Martos**

Mario de Gandarillas es licenciado en Derecho por la Universidad Autónoma de Madrid y master en terapia familiar en la Clínica Zurbano de Madrid, España.

Dirige desde GM&A una red de profesionales y despachos en España e Iberoamérica que ofrecen servicios de asesoramiento y consultoría a familias empresarias, además de participar en varios Consejos de Familia y consejos de administración, en calidad de asesor externo.

Es impulsor de Fundación Heres, que promueve el desarrollo de las empresas familiares y que realiza una intensa actividad en México, donde Gandarillas es un conferencista muy apreciado.

Consultor reconocido y conferencista en España y Latinoamérica, atesora una dilatada experiencia profesional en el asesoramiento integral a empresas familiares.

Cubre diversos temas de empresa familiar, como profesionalización de la gestión, consejo y protocolo familiar, gobierno corporativo y familiar, sucesión y desarrollo de las generaciones futuras, distribución accionaria, la resolución de conflictos en la empresa familiar, y profesionalización del negocio familiar.

Como consultor ha contribuido a la solución de conflictos en el seno de las familias empresarias.

## **Manuel Bermejo**

Manuel Bermejo es Doctor en Economía (Especialidad Empresa Familiar) por la Universidad de Granada, Ingeniero Agrónomo (Universidad Politécnica Madrid), MBA por IE Business School, Diplomado en Scaling Entrepreneurial Ventures por Harvard Business School, Diplomado en Corporate Entrepreneurship por Babson College y Diplomado en Buen Gobierno de las Sociedades.

El vínculo de Manuel Bermejo con la empresa familiar es triple. Es hijo y nieto de exitosos empresarios y ha convivido desde niño con la realidad de la empresa familiar y ha ostentado posiciones de alta dirección en compañías de capital riesgo, agroindustria y entretenimiento.

Es Director General de Programas de Empresa Familiar en el IE Business School, donde ha sido profesor titular desde 1992 en las áreas de empresa familiar, gobierno corporativo, creación de empresas, capital riesgo y franquicias.

Como uno de los mayores expertos en emprendedurismo y empresa familiar, lo largo de más de dos décadas ha asesorado a numerosas familias empresarias. Es presidente en The Family Advisory Board, firma global desde donde acompaña como consejero experto en gobierno corporativo a numerosas familias empresarias de Europa y Latinoamérica. Ha sido destacado de acuerdo con el Family Business Influencers Global Power List como el tercer experto más influyente del mundo en redes sociales en materia de empresa familiar y el primero en lengua española.

Conferenciante internacional, profesor visitante en diversas escuelas de Latinoamérica, colaborador de medios de comunicación. Autor de los libros: “Hacia la empresa Familiar Líder”, “Gente Emprendedora, Gente de calidad”, y “Gobernando la empresa familiar”.

## **José Ramón Sanz Pinedo**

Filántropo, conferencista y empresario familiar de tercera generación, José Ramón Sanz es el creador de la Fundación *Numa* al frente de la cual desarrolla conocimientos innovadores sobre la gestión del negocio familiar y una importante labor divulgativa a través de jornadas y conferencias, en beneficio de la familia empresaria.

Es consejero en diversas sociedades y Codirector del PWMS, programa integral y estratégico de la gestión del Negocio Familiar –empresa, familia y patrimonio y sus interrelaciones, específico

para familias empresarias, que realiza la Fundación Numa junto con la Universidad de Chicago Booth School of Business.

Fundación NUMA es una entidad familiar independiente y sin ánimo de lucro que quiere apoyar la evolución del conocimiento y a las familias empresarias y sus colaboradores, internos y externos, con herramientas innovadoras que les ayuden a optimizar la gestión estratégica y operativa de su familia, de sus actividades empresariales e inversiones.

La Fundación NUMA no ofrece servicios de consultoría o asesoría familiar ni de gestión de patrimonios, pero pone a disposición de las familias conocimientos y herramientas que les ayudan a reflexionar y contribuyen a que sus proyectos personales, empresariales y patrimoniales perduren a lo largo de generaciones.

## **Drew S. Mendoza**

Es Director General de The Family Business Consulting Group, Inc. Es también fundador del Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Loyola de Chicago, centro académico reconocido como generador de conocimiento en los temas únicos que caracterizan a las empresas familiares. Como consultor de empresas familiares se especializa en trabajar con equipos de hermanos y primos, dueños de empresas y con grandes grupos de accionistas de empresas familiares. Ha aparecido en diferentes programas de PBS, CNN y CNBS. Es coautor del libro “Making Sibling Teams Work: The Next Generation”. Es miembro del Consejo del Family Firm Institute.

## Otras referencias

- Banamex (2009). Encuesta de Empresas Familiares en México.
- Banco Nacional de México (2012). Empresas familiares longevas en México: éxito en la continuidad. Factores comunes en las empresas que perduran. *Reto Sucesión*, pp. 49-51
- Banco Nacional de México (2018). *Gobierno Corporativo para el éxito y la continuidad de la empresa familiar en México*. México: Centro Citibanamex para el desarrollo de la Empresa Familiar.
- Covey, Stephen R. (1989). Siblings and Succession in the Family Business. *The 7 Habits of Highly Effective People: Restoring the Character Ethic*. Simon and Schuster.
- Drucker, Peter F. (June, 2004). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*, pp. 49-51
- Family Business Review*, March, 1990.
- Gary Pittsford, Your Family Business, Your Net Worth: Strategies for Succession Planning, Advantage Media Group Inc., 2015.
- Gersick, Kelin E., Davis, John A., McCollom Hampton, Marion and Lansberg, Ivan (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gersick, Kelin E., Lansberg, Ivan, Desjardins, Michele and Dunn, Barbara (December, 1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, 12, Issue 4, pp. 287-297.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard y Mckee, Annie (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.
- Grabinsky Steider, Salo (2017). *Empresas Familiares en México: aspectos sucesorios*. México: FCA-UNAM.
- Herzberg, Frederick (September-October, 1987). One More Time: How Do You Motivate Employees?. *Harvard Business Review*.
- Hill, Linda A. y Brandeau, Greg (2014). Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation. *Harvard Business Review Press*.

- Kotter, John P. (1990). *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*. The Free Press.
- Kotter, John P. (1999). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review Book*.
- Kouzes, James M. y Posner, Barry Z. (1987). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. Jossey-Bass Inc.
- Lansberg, Ivan and Astrachan, Joseph H. (March, 1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 7(1), pp. 39-59.
- Pérez Lizaur, Marisol. "The Traditional Mexican Enterprise and Entrepreneur Face the Open Market: The Case of a Company in the Secondary Petrochemical Sector".
- PricewaterhouseCooper (2014). *Bridging the Gap: Handing Over the Family Business to the Next Generation*.
- Stalk Jr., George and Foley, Henry (January-February, 2012). Avoid the Traps That Can Destroy Family Businesses. *Harvard Business Review*.
- The Economist* (December 5, 2015). Reluctant Heirs, 3(1), pp. 3-22.
- Ward, John L. (2004). *Perpetuating the Family Business: 50 Lessons Learned from Long Lasting*. Palgrave Macmillan.
- Ward, John L. (January–February, 1998 Issue). *Keeping the Family Business Healthy*. Palgrave MacMillan (2010).
- Zenger, Jack and Folkman, Joseph (June, 2013). What Inspiring Leaders Do. *Harvard Business Review*.

## Datos sobre los autores

### Carlos Núñez Urquiza

Ha formado una amplia experiencia en los temas de desarrollo de talento, empresa familiar, desarrollo organizacional, y en fusiones y adquisiciones, durante los últimos 25 años. Ha impartido numerosas conferencias sobre estos temas.

Maestro en Administración, MBA, por la Universidad de Stanford, y maestro en Historia por la Universidad Iberoamericana.

Diplomado en coaching ejecutivo estratégico, MBTI, HOGAN, FIRO, Peak Performance, HILS, Psicología Positiva, Desarrollo Organizacional, Programación Neurolingüística.

En Banamex ha estado 33 años en diversas posiciones: como director general adjunto (1991-2001), director de Banca Patrimonial, de Banca Institucional, de Banca de Inversión, de Banca Comercial, de Fusiones y Adquisiciones, y de Banca Empresarial, en diversos momentos.

Entre otras responsabilidades, ha sido director de la Escuela de Administración de la Universidad Iberoamericana (1975-1976), asesor de la escuela de Educación de la Universidad de Stanford (1977), miembro del Consejero Consultivo de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Francisco (1994-2000), Secretario Ejecutivo del Consejo Nacional por la Calidad de la Educación en México, y Oficial Mayor de la Secretaría de Relaciones Exteriores (1988-1991)

Miembro de consejos de administración y patronatos en México y el extranjero.

Ha coordinado diversas publicaciones sobre la empresa familiar en México y sobre la calidad de la educación.

Socio Senior en México de la empresa consultora *Stop at Nothing*, con sede en Virginia, dedicada al desarrollo de talento y la cultura organizacional.

Es fundador y director ejecutivo del Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar, y asesor de la dirección general de Citibanamex en materia de desarrollo de talento.

## Raúl Belmonte Olivares

Obtuvo la Maestría en Administración del Instituto Tecnológico de Monterrey y la Maestría en Administración Pública de la Universidad de Pittsburgh, Estados Unidos, en donde también obtuvo el postgrado en Estudios Latinoamericanos. Ha realizado estudios de postgrado y especialización en varios centros educativos de los Estados Unidos, entre ellos Cornell University y la Escuela Wharton de la Universidad de Pennsylvania.

Cuenta con una vasta experiencia profesional, habiendo trabajado tanto en instituciones privadas como públicas. Desde 1987 es consultor, instructor y editor en jefe de la revista *Resumen Ejecutivo*, que ha publicado 371 síntesis en idioma español de libros de negocios en inglés.

Ha servido a clientes como Banamex, Scotiabank, Banorte, Cecoban, GE Capital, EDS, DHL, Coca Cola, Kimberly Clark, Grupo Bocar, Ciasa, CAME, Mex Post, Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Iberoamericana, Pemex, Infonavit, Auditoría Superior de la Federación, Instituto Nacional para la Educación de los Adultos, Consejo de la Judicatura, ISSEMYM, Confederación Nacional de Pediatras, Sociedad Mexicana de Cirugía Pediátrica y FUNSEVIDA, entre otras instituciones.

Entre sus áreas de especialidad se encuentran las siguientes:

- Manejo del cambio
- Formación y desarrollo de líderes
- Negociación y manejo del conflicto
- Calidad de servicio
- Simplificación y optimización de procesos
- Reducción de costos
- Productividad a través de la gente
- Administración de instituciones no lucrativas

Es socio fundador de Conceptos Inteligentes en Servicios, S.C. (CISE), firma de consultoría y capacitación: [www.belmonte-cise.com](http://www.belmonte-cise.com).

## **La sucesión en la empresa familiar mexicana**

Editado por la Universidad Nacional Autónoma de México,  
Publicaciones Empresariales UNAM. FCA Publishing de la  
Facultad de Contaduría y Administración.

Se terminó de imprimir el 30 de agosto de 2018,  
en los talleres de Ediciones y Gráficas Eón, S.A. de C.V.,  
Av. México-Coyoacán 421, Col. Coco,  
del. Benito Juárez, C.P. 03330, México, Ciudad de México

Se tiraron 1000 ejemplares, en papel bond de 90 grs. en interiores  
y en forros cartulina couche brillante de 200 grs.

Tipo de impresión: digital

Se utilizó en la composición tipo  
Simoncini Garamond Std, 18:21.6, 21:25.2, 13:16, 14:17, 11:13.2,  
10:12.2, 9:11.2 puntos..

Idioma original: español

Producción Editorial: Secretaría de Divulgación y Fomento Editorial:

**Dr. José Ricardo Méndez Cruz**

Coordinador Editorial: **Mtro. Víctor A. Hernández Arteaga**

Edición y corrección: **L.C.C. Iván Ventura González López**

Diseño de portada: **Mtra. Beatriz Andrea Pascual Márquez**

Las economías en el mundo, incluso la mexicana, se sustentan en gran medida en sus empresas, cuya mayoría está constituida por empresas familiares que, sin duda, “son las organizaciones comerciales más antiguas de la humanidad”. No obstante su importancia, con independencia del éxito alcanzado durante su existencia, estas empresas difícilmente llegan a subsistir más allá de la segunda o tercera generación.

El Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización –instancia que depende de manera coordinada de la Secretaría de Desarrollo Institucional y de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México– presenta la obra La sucesión en la empresa familiar mexicana, escrita por los maestros Carlos Núñez Urquiza, fundador y director ejecutivo del Centro Citibanamex para el Desarrollo de la Empresa Familiar, y Raúl Belmonte Olivares, socio fundador de Conceptos Inteligentes en Servicios, S.C. (CISE), quienes comparten sus investigaciones y experiencias en el estudio de empresas familiares en nuestro país relacionadas con los factores que pueden incidir en una sucesión exitosa que permita la permanencia de la empresa familiar por varias generaciones.

# SUG

SEMINARIO UNIVERSITARIO DE GOBERNABILIDAD  
Y FISCALIZACIÓN

## La Sucesión en la Empresa Familiar Mexicana



<http://publishing.fca.unam.mx>

ISBN 978-607-30-0795-5



9 786073 007955