



Universidad Veracruzana

## Cuarto Coloquio Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo.

“Crisis del Desarrollo Global: Gobernanza e Instituciones”.

### PONENCIA TEMÁTICA

## La sucesión: indicador de desempeño en la Empresa Familiar.

Arturo García Márquez  
Doris Yazmín Salinas Aguilar  
Jerónimo D. Ricárdez Jiménez



Cuarto Coloquio  
Internacional de Investigación  
en Ciencias Administrativas  
y Gestión para el Desarrollo

Crisis del Desarrollo Global: Gobernanza e  
Instituciones



CONACYT

# Objetivo de la ponencia



- Describir teóricamente la influencia que existe del factor confianza en las Empresas Familiares como elemento *potencializador* de cohesión y que a su vez permite mejorar los procesos de sucesión y estrategia organizacional toda vez que estos últimos sirvan como indicadores del desempeño para éstas organizaciones.

# Introducción



- En México, como en el resto del mundo, las empresas familiares son un gran **generador** de riqueza, empleo e innovación.
- Son el principal **motor de la economía**. Sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad. La mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir.



# Introducción

PYMES

INEGI (2009) 99.8 %



Casi el 98% Son empresas Familiares

Gran Empresa

Más de 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) tienen una clara representación familiar en el capital y en el control

Del total de PYMES familiares poco mas del 30% pasa a la segunda generación.



Y solamente el 13% cuenta con un plan de sucesión.



Reto es lograr la trascendencia y supervivencia en el tiempo.

# Empresa Familiar (EF)



- Las EF tienen una naturaleza económica como todas las demás.
- Sin embargo, su objetivo principal puede variar debido a los vínculos de afinidad.
- Su objetivo entonces será darle continuidad generacional al derecho de la propiedad y su control, ya sea para garantizar la seguridad económica de la familia, conservar la herencia o mantener la unión parental. (Ramírez y Hernández, 2013)

# Empresa Familiar (EF)



Las empresas familiares son aquellas en donde la **propiedad y dirección están concentradas dentro de una unidad familiar** (cualquiera que sea y le haya dado origen) y los miembros de ese *grupo* se esfuerzan para lograr mantener y/o aumentar las relaciones dentro de la organización basadas en las relaciones familiares, y en donde el **interés empresarial y capitalista** se entrelaza con las propias **relaciones familiares**.

En materia contable la medición de la eficiencia y eficacia de las empresas se encuentra condicionada a la capacidad de generar nuevos recursos en función de “hacer más con menos”

- ✓ Disminución de costos
- ✓ Incremento en los ingresos netos
- ✓ Disminución de pasivos a corto y largo plazo
- ✓ Tasa interna de retorno (TIR)
- ✓ Valor presente neto (VPN), etc.

## Tipos de resultados sujetos de medición en las empresas familiares (Basco, 2006)

### Resultados empresariales objetivos:

Rentabilidad: rendimiento sobre los activos, sobre el capital tasa de retorno, valor de mercado acciones.  
Eficiencia: ventas por empleado, flujo de fondo operativo sobre empleado, ventas sobre activo.  
Valor: mercado sobre libro.  
Crecimiento: ventas, empleados.

### Resultados empresariales subjetivos:

Comparación del resultado financiero con el mejor competidor.  
Existencia de ganancia.  
Evolución de la ganancia .  
Evolución de las ventas.  
Compromiso  
Satisfacción  
Prioridades de la empresa.  
Compromiso

### Resultados familiares:

Independencia familiar y satisfacción.  
Acercamiento familiar.  
Respeto a la comunidad.  
Desarrollo de la familia y el negocio.  
Dar empleo a los familiares.  
Prioridades de la familia.  
Compromiso

### Resultados personales:

Para sostener a la familia.  
Construir algo para la familia.  
Para trabajar y pasarla a los descendientes.  
Ganar mucho dinero  
Vivir como y donde quiera.  
Contribuir a la sociedad.  
Satisfacer otras expectativas  
Compromiso de los participantes



**La formulación de estrategias a largo plazo serán la antesala de los planes de sucesión de la EF, que como ya se menciona, su existencia es casi nula.**

# Sucesión, Estrategia, y Control en la Empresa Familiar

- Sucesión, el traslado generacional de la propiedad de la empresa (partes sociales), que implica el traslado del control; pero además del liderazgo: la capacidad de ejercer el poder.
- Es un acto de conservación de la familia empresaria, de su fuente de subsistencia, y depende en mucho de aquel o aquellos quienes asuman el liderazgo (Cisneros, 2011).
- Saber iniciar el proceso de sucesión es per se, una forma de estrategia para el logro de objetivos empresariales.

- Los **conflictos de interés, las incoherencias, los lastres estructurales** que de ahí resultan, son el tributo que una organización debe pagar para existir, y la condición misma de su capacidad para movilizar las contribuciones de sus miembros y para obtener de ellos su **“buena voluntad”** (Crozier & Friedberg, 1990, p. 11).

- La **teoría de la agencia** prevé que pueda existir esta relación entre agente (gerente no parte familiar) y dirigente-dueño, sin embargo la hipótesis principal se refiere a la **capacidad de transferencia de la propiedad** de la empresa a nuevos familiares involucrados, que de tal suerte, no entren en **“objetivo-conflicto”**

# Sucesión, Estrategia, y Control en la Empresa Familiar

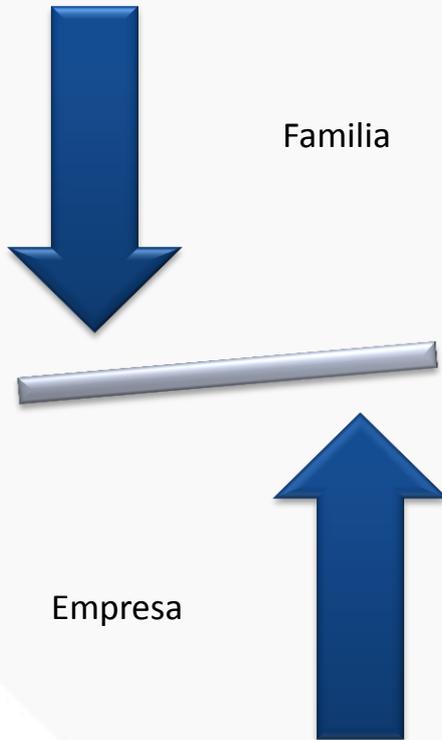
- El dirigente-dueño, con frecuencia conoce el tipo de su agente debido a la familiaridad personal con potenciales agentes a través de los miembros de las redes sociales de *confianza* en la que están inmersos tanto el principal como agente;
- Los miembros familiares como actor de la organización representan el ideal de agente sucesor para el dirigente- dueño, (Shapiro, 2005)

# Sucesión

Las organizaciones como la sociedad y su funcionamiento están basados en el cumplimiento de reglas.

En su conjunto, representan marcos institucionales formales e informales

En las EF localizamos dos instituciones que discuten y entretajan el quehacer diario en sus operaciones: *la empresa y la familia*.



- El origen de los problemas y la dificultad para definirlos y encontrar soluciones es el conflicto entre ambos sistemas: familiar - la emotividad de sus miembros, y el empresarial con énfasis en el desempeño y los resultados.
- La familia es un potencial para el funcionamiento de la empresa, se considera que en algunos casos **el parentesco genera confianza y lealtad** entre los miembros, una integración que los mecanismos formales difícilmente logran (Ramirez y Hernandez, 2013).

- En el caso de las empresas familiares, el control se encuentra establecido en función de la confianza;
- La confianza puede ser fomentada con acuerdos o pactos formales como menciona Ward (2003) pero además como sentido de pertenencia de la organización familiar, en donde la construcción de confianza entre los miembros puede ser un factor importante para algunas empresas familiares, ya que reduce sustancialmente los costos de transacción (Steier, 2001, Williamson, 1981).

- La Empresa Familiar integra racionalidades adicionales a las organizaciones “tradicionales”, pero en donde la relación familiar representa un factor importante que condiciona el control, la permanencia, los objetivos, la estrategia y la sucesión (Lozano, 2009).

# Consideraciones Finales



- La confianza, en estas empresas es el sustituto de contratos explícitos; en palabras de Allouche y Amann (1998), y citado en Cisneros (2011), los miembros de la familia están condenados a cimentar sus transacciones sobre la confianza recíproca, ya que sus relaciones que son generadas por esos lazos particulares, se dan en torno a un acuerdo común poco codificado y poco formalizado, donde se reagrupan implícitamente valores y creencias compartidas.
- La sucesión como último objetivo, es un indicador de desempeño toda vez que supone la continuidad de la empresa en manos de un nuevo líder parte de la familia y la capitalización de la propia empresa a través de estrategias que fueron implementados y seguidos por el emprendedor de la organización familiar.



# Cuarto Coloquio Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas y Gestión para el Desarrollo.

"Crisis del Desarrollo Global: Gobernanza e Instituciones".



Universidad Veracruzana

## PONENCIA TEMÁTICA

### **La sucesión: indicador de desempeño en la Empresa Familiar.**

Arturo García Márquez  
Doris Yazmín Salinas Aguilar  
Jerónimo D. Ricárdez Jiménez



Cuarto Coloquio  
Internacional de Investigación  
en Ciencias Administrativas  
y Gestión para el Desarrollo

Crisis del Desarrollo Global: Gobernanza e  
Instituciones



CONACYT