

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Tal como se ha señalado anteriormente al analizar los problemas a los que se enfrentan las empresas familiares, se puede observar que el proceso de sucesión está muy ligado al adecuado funcionamiento de los cuatro ámbitos: familia, propiedad, negocio y gestión . Cualquier deficiencia en alguno de esos ámbitos repercute negativamente en el proceso de sucesión.

Para poder concluir el estudio, se ha hecho una revisión cuidadosa y profunda de los cuatro capítulos anteriores. Ya que fueron determinadas las variables que han influido en el éxito de ambas empresas familiares en el capítulo 4, en primer lugar se identificarán las ventajas y desventajas encontradas en ambas empresas familiares para poder saber en qué grado éstas afectan a la sucesión de poder y de esta forma se obtendrán las recomendaciones propias de cada caso.

##### 5.1.1 Ventajas encontradas en ambos casos

- **Compromiso.** En ambas empresas familiares se observó un fuerte compromiso entre la empresa, el fundador y el sucesor el cual se vio reflejado en su trabajo diario que denotaba una sana continuidad hacia la misma. Los sucesores se sienten realmente identificados con la empresa debido al contacto que han tenido con ella desde pequeños y esto les ha dado un sentido de pertenencia el cual los impulsa día a día a trabajar dedicadamente por su negocio.
  
- **Conocimiento.** Al tener contacto año con año con la particular manera de trabajar del fundador, los sucesores al entrar formalmente a la empresa familiar

tenían ya un amplio conocimiento de la forma de trabajar de éste, facilitando así su desempeño.

- **Flexibilidad.** Ambas empresas buscan constantemente el bienestar de la empresa familiar sacrificando, sobre todo al principio, el bienestar personal. Claro reflejo de esto es que las dos empresas económicamente son autofinanciables.
- **Planeación a largo plazo.** Debido al amplio conocimiento que tienen ambas empresas sobre su mercado, les facilita planificar y resolver a corto y a largo plazo cualquier imprevisto.
- **Confiability y orgullo.** Tanto los fundadores como los sucesores muestran un gran orgullo por la empresa familiar pues refleja el gran esfuerzo por parte de cada uno de los miembros de la familia, especialmente del fundador (padre).
- **Cultura estable.** Ambas empresas cuentan con una cultura organizacional quizás no escrita, pero sí entendida por cada uno de los miembros que la componen. Esto le da a las dos empresas poca rotación de personal y a su vez las vuelve más sólidas.

#### 5.1.2 Desventajas encontradas en ambos casos

En cuanto a la rigidez, desafíos comerciales, sucesión, conflictos emocionales y liderazgo y legitimidad, no se encontraron en ninguna de las dos empresas familiares, pues ambos casos dominaban estas limitantes dentro de su sector. Lo único que se podría considerar como una desventaja es que todos los planes referentes a la sucesión de poder a la nueva generación están claramente hablados sin embargo no están escritos lo cual puede generar confusión a la hora del traspaso del bastón de mando.

## 5.2 Recomendaciones

Para que la sucesión sea exitosa en la empresa familiar, se debe implementar un sistema conceptual que proponga una adecuada planificación, el cual guíe tanto al negocio como a la familia. Esto dará como resultado, un crecimiento saludable dentro de las cinco áreas analizadas en la investigación.

El crecimiento de una empresa a través de los años hace que ésta requiera de una infraestructura más compleja dentro de todas sus áreas debido a que este está asociado con el cambio. Existen ciertas herramientas que ayudan a planear y organizar este crecimiento. La mejor forma de evitar conflictos en la empresa familiar es previniéndolos y esto se hace a través de la planificación.

### 5.2.1 ¿Porqué planificar?

Según Ward (2003), los principales argumentos a favor de la planificación son los siguientes:

- Aumenta las opciones y la capacidad de respuesta frente al cambio.
- Genera más información y, al haber mejor comprensión de los problemas, reduce la incertidumbre.
- Incrementa la capacidad de la organización para entender el funcionamiento del negocio y reduce especulaciones improductivas sobre lo que esta sucediendo.
- Permite que otros descubran la necesidad de cambio.
- Al hacer públicas las ideas, aumenta la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos.
- Corroborar algunos supuestos y cuestiona otros que deben cambiar con el tiempo.
- Ayuda a preservar los recursos más valiosos.
- Estimula a la empresa a competir activamente.

En el estudio de ambas empresas familiares se pudo observar que las cinco áreas ya mencionadas se encuentran en excelentes condiciones. Sin embargo, una recomendación posible hoy en día para ambos negocios familiares, es la elaboración de un protocolo familiar escrito en donde se establezcan las reglas del juego de ésta frente a su negocio ya que en cualquier caso éste ayudará a reducir la posibilidad de conflictos y asegurará la continuidad del negocio familiar. Cabe mencionar que cada familia en términos empresariales es un caso particular y, por lo tanto, deberá también tener un protocolo particular. Se recomienda estudiar ampliamente las particularidades de cada una de estas empresas familiares para poder escribir el protocolo de manera que permitan que sus cualidades no se pierdan en siguientes generaciones.

#### 5.2.2 Protocolo familiar

El protocolo familiar es un documento escrito que expresa en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa. El protocolo es ante todo un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección a los negocios familiares. En él la familia establece una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios. Su elaboración ha de realizarse pacientemente y debe tener como base los debates que se realicen en las asambleas donde deben participar todos los miembros de la familia que tengan que ver con la empresa.

#### 5.2.3 Proceso de elaboración

El protocolo familiar comienza con el interés de alguno de los miembros de la familia y finaliza con su elaboración y aprobación por parte de toda la familia. Es importante revisarlo periódicamente para hacer los ajustes cuando sean necesarios. De acuerdo con Lozano, el proceso es el siguiente:

**Interés inicial.** Generalmente la inquietud por hacer un protocolo en la empresa de la familia se origina por la iniciativa de uno o varios miembros que a través de algún medio, se enteran del concepto. La inquietud llega al ámbito familiar y comienzan los primeros brotes de interés por la gestión del protocolo.

**Primera reunión.** Los más interesados empiezan a generar la expectativa entre los miembros restantes hasta que se logre efectuar la primera asamblea familiar en la cual se expresará la intención de la reunión y se debatirán los primeros asuntos al respecto. Debe incluir una inducción inicial sobre la importancia de estar en armonía tanto para la familia como para la empresa, y debe considerar también un mensaje introductorio sobre la importancia de conservar la empresa y contribuir en su continuidad. En esta junta inicial se debe elegir un moderador y también deberán determinar la periodicidad de ésta.

**Segunda reunión.** Entre la primera y la segunda reunión debe dejarse un tiempo para que los miembros de la familia analicen lo establecido en la primera y definan en qué podrían y desearían colaborar. Esta reunión es la indicada para organizar los comités de apoyo, otorgando de esta forma responsabilidades y tareas a todos los integrantes de la familia. Es importante el contar con un moderador que no sea familiar ya que puede conducir a todos en la toma de decisiones.

**Reuniones posteriores.** Se realizan con el objeto de lograr un avance paulatino en los acuerdos entre los miembros y en la definición del protocolo. En esta reunión ya debe haber un bosquejo para que sea sometido a consideración de los asistentes.

**Proceso final.** Después de todas las reuniones, se estará en condiciones de redactar el protocolo; éste de ser aprobado por todos los miembros participantes. Es probable que no todos los miembros estén de acuerdo con todas las cláusulas, pero deberán sujetarse al número de votos definido como mayoría. Aquellos que no quieran participar deben decirlo y no ser obligados.

Hacer realidad el protocolo familiar induce a tener en cuenta factores previos que deben ser conocidos por todos los miembros de la familia:

- Libertad. Todos los miembros de la familia implicados en la empresa familiar deberán tener la libertad suficiente para expresar su pensamiento en las reuniones familiares, no deben de haber presiones pues lo que se busca es el bien para todos.
- Compromiso. Cada miembro de la familia deberá apoyar los términos convenidos, y si al pasar el tiempo no está de acuerdo con algunos de ellos, presentará su propuesta cuando se de la junta de modificación del protocolo. Mientras tanto deberá mantener una actitud de respeto ya que es un documento que se debe asumir con seriedad y madurez.
- Valores de la familia. Los valores que se fomentan dentro de una familia varían de una a otra; éstos deben ser aprovechados para darle fuerza a la familia frente a las variables que se manejan en la empresa.
- Relación intra-familiar. Es indispensable que al comenzar el proceso de elaboración de un protocolo la familia tenga un ambiente de armonía que lo facilite. De no haber condiciones adecuadas es recomendable empezar con expertos profesionales la mejora de la relación intra-familiar, aunque esto implique el retraso en la iniciación del protocolo. Hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial ya que el protocolo no sirve para desaparecer los conflictos sino para que éstos no se produzcan.

#### 5.2.4 Estructura del protocolo

El protocolo debe contener todos los asuntos que la familia propietaria considere convenientes y hayan sido considerados en las juntas familiares. Su contenido dependerá por lo tanto de la misma familia, de sus creencias, de sus valores, su cultura, del momento

en que se realice y de lo que deseen respecto a la empresa y respecto a sí mismos. No debe ser tan breve que deje a un lado aspectos importantes para el sistema empresa-familia ni tan largo y detallado que haya que sujetarse permanentemente a él. Según Lozano debe contener como mínimo los siguientes temas:

- Valores a transmitir a los miembros jóvenes y a las generaciones siguientes.
- Esfuerzos y sacrificios que se está dispuesto a hacer.
- Apertura o restricción en la entrada de miembros de la familia. Participación de la familia en el manejo de los negocios.
- Formas de mantener las buenas relaciones, resolver los conflictos y mantener la armonía.
- Políticas de compensación, incluida la distribución de utilidades.
- Acuerdos para compartir ratos de distracción, recreación e integración.
- Procesos para el alcance de metas personales y profesionales cada año.
- Intención sobre la propiedad del capital y su transmisión. Sucesión de la propiedad.
- Situaciones en las que se consideraría dejar de ser empresa familiar. Posibilidad de fusiones, alianzas estratégicas, joint ventures...
- Preparación de las siguientes generaciones. Desarrollo de la capacidad de liderazgo y proceso de entrada y salida.
- Requisitos exigidos a miembros de la familia que deseen trabajar en la empresa.
- Entrada de capitales provenientes de personas no familiares. Acciones en poder de no familiares.
- Creación de fondos de liquidez. Reglamentación del funcionamiento del fondo.
- Políticas para las transiciones accionariales, los procesos de decisión y las propiedades, legados y riquezas patrimoniales que han de tener el carácter de intransferibles en la familia.
- Políticas de elección y retiro de los fundadores. Funcionamiento de los órganos de gobierno, participación y reglas del juego.

- Asuntos éticos de comportamiento de los miembros de la familia en los negocios.
- Estrategia, organización y continuidad de la empresa en el mercado, incluidas las políticas de endeudamiento, diversificación, expansión e inversión.
- Compromiso explícito de los miembros incluidos en el protocolo con respecto al funcionamiento, supervivencia y crecimiento de la empresa, así como su disposición para vigilar y controlar los activos.
- Evaluación de las cualidades y el desempeño personal.
- Evaluación del desempeño empresarial.
- Reglas del juego para miembros familiares no participantes en la elaboración del protocolo.
- Consideraciones con respecto a modificaciones al protocolo.

Como se ha mencionado anteriormente, la ejecución del protocolo en Hilos Policolor y Soler y Palau les ayudará a asegurar el éxito a través de futuras generaciones como lo han hecho empíricamente hasta ahora. Se pudo observar con este estudio que realmente son empresas líderes en su mercado, fuertes en sus relaciones familiares dentro y fuera del negocio, con una sana estructura de poder y con un amplio conocimiento de lo que el complejo proceso de la sucesión implica.

### **5.3 Futuras líneas de investigación**

La metodología de caso da como consecuencia futuras líneas de investigación. Se propone en primer lugar la realización del protocolo familiar para ambas empresas seleccionadas como un estudio aparte pero que le dé continuidad a lo investigado en esta tesis. Así mismo se propone el análisis de ambas empresas familiares en un plazo de diez años para verificar en qué términos finalizó el traspaso de poder que hoy en día viven.

Además, se proponen otros temas referentes a las empresas familiares como:

- Formar la descripción de puestos para Hilos Policolor.
- Comparar la inversión que se realiza en un negocio familiar contra un negocio no familiar en cuanto a tecnología o procesos productivos.
- Investigar el rol de la mujer en la empresa familiar mexicana.
- ¿Qué tanto ha implementado la segunda generación sistemas de información dentro de la empresa familiar?
- Sentimientos de los empleados no familiares hacia la empresa familiar.
- ¿De qué manera estructuran sus estrategias las empresas familiares?
- Analizar las ventajas y desventajas que tiene una empresa familiar al volverse pública.
- ¿Qué tan positivo es que el futuro sucesor haya trabajado en otra empresa antes de incorporarse al negocio familiar?
- ¿Qué tanto están abiertas las empresas familiares mexicanas hacia las consultorías?