

SUCESIÓN FAMILIAR EN
EMPRESAS CRUCEÑAS:
FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO

*FAMILY SUCCESSION IN
SANTA CRUZ COMPANIES:
SUCCESS AND FAILURE FACTORS*

Roberto Catalino Pérez Llanes¹
Gaby Lourdes Negrete Landívar²

1 Docente UPSA. robertoperez@upsa.edu.bo. Cel. +591 70321244.

2 Docente UPSA. gabynegrete@upsa.edu.bo. Cel. +591 70887000.

RESUMEN

Propósito: Identificar percepciones sobre los principales retos y factores claves del éxito y fracaso de las sucesiones familiares en empresas cruceñas de diferente tamaño, edad y sector.

Diseño / metodología / enfoque:

Primero fue establecido un marco teórico y modelo apropiado. Luego se procedió a realizar 25 entrevistas exploratorias en profundidad a sucesores potenciales, así como jefes de familias y asesores legales especializados. Con esta información se desarrolló y aplicó una boleta de encuesta a familias de 100 empresas. Se recopilaron datos sobre nivel de planificación de la sucesión, retos, así como factores claves de éxito y fracaso de las sucesiones familiares en empresas de Santa Cruz de la Sierra. Se aplicó el análisis estadístico descriptivo, de correlación y de asociación.

Hallazgos: Apenas una tercera parte de las empresas encuestadas cuentan con planes formales para la sucesión. Los principales retos: son primero el crecimiento, y luego el desarrollo de ventajas competitivas. La dimensión “Sucesor” es la más importante como factor clave de éxito (preparación previa y sus buenas comunicaciones con el sucedido). La dimensión “Familia” es vista como débil factor de éxito. Planificar la sucesión no fue visto como factor de éxito, pero sí como el factor más

importante de fracaso. Conflictos familiares y la mala formación del sucesor, también son considerados factores claves del fracaso.

Limitaciones / implicaciones:

La muestra, aunque suficiente y representativa, no fue obtenida de manera aleatoria. El modelo propuesto no ha considerado otras perspectivas que involucran directamente a la familia en este complejo proceso. Tampoco ha profundizado en la caracterización, motivaciones y preparación de la siguiente generación que tomará las riendas de la empresa familiar.

Originalidad / valor:

El documento representa el primer intento de examinar empíricamente las percepciones sobre planificación, retos y factores claves de éxito y fracaso en firmas familiares cruceñas.

Palabras clave: Empresa Familiar, Planificación de Sucesión Familiar, Retos de la Sucesión, Factores Claves de Éxito y Fracaso de Sucesión, Santa Cruz de la Sierra.

ABSTRACT

Purpose: To identify perceptions about the main challenges and key factors for the success and failure of family successions in Santa Cruz companies of different sizes, ages, and sectors.

Design / methodology / approach: First, an appropriate theoretical framework and model was established. Then, 25 in-depth exploratory interviews were carried out with potential successors, as well as heads of families and specialized legal advisors. With this information, a survey form was developed and applied to families of 100 companies. Data was collected on the level of succession planning, challenges, as well as key success and failure factors of family successions in companies in Santa Cruz de la Sierra. Descriptive, correlation and association statistical analysis was applied.

Findings: Only a third of the companies surveyed have formal succession plans. The main challenges are growth first, and then the development of competitive advantages. The "Successor" dimension is the most important as a key success factor (prior preparation and good communications with the successor). The "Family" dimension is seen as a weak success factor. Succession planning was not seen as a success factor, but as the most important

failure factor. Family conflicts and the poor training of the successor are also considered key factors of failure.

Limitations / implications: The sample, although sufficient and representative, was not obtained randomly. The proposed model has not considered other perspectives that directly involve the family in this complex process. Nor has it delved into the characterization, motivations, and preparation of the next generation that will take over the reins of the family business.

Originality / value: The document represents the first attempt to empirically examine the perceptions of baking, challenges, and key factors of success and failure in Santa Cruz family firms.

Keywords: Family Business, Family Succession Planning, Succession Challenges, Key Success Factors and Succession Failure, Santa Cruz de la Sierra.

Clasificación JEL: JEL - D1.



Introducción

Un negocio familiar o empresa familiar es aquella donde uno o más miembros ejercen un control considerable sobre la empresa. Ya sea que posee una porción considerable de la propiedad y/o porque ejercen un fuerte liderazgo en su dirección estratégica y operativa.

Las empresas familiares son actores principales de la economía boliviana, siendo su contribución al Producto Interno Bruto del 29% (CAINCO, 2022). En el caso particular de Santa Cruz, los sectores que han sustentado este desarrollo son: Agronegocios, el Comercio y los Servicios; todos eminentemente familiares (Barbery, Mendieta, & Rodríguez, 2021). Estas son razones suficientes de por qué es relevante el estudio de la empresa familiar en general y de la sucesión, en particular.

No pocas empresas familiares cruceñas han logrado mantener su actividad económica a lo largo de varias generaciones. Ello es muestra evidente de la capacidad para adaptarse a los cambios económicos y mantenerse competitivas de manera sostenida. Una de las principales fortalezas de las empresas familiares en Santa Cruz radica en su fuerte arraigo local y su compromiso con la región. Muchas se han convertido en pilares fundamentales de la economía local.

Para el modelo de desarrollo cruceño y progreso de la región, es fundamental que la empresa familiar perdure. El perdurar significa, lograrlo en términos de competitividad de mercado, pero también en cuanto a sucesión familiar exitosa. Tal éxito debe verse en tres dimensiones:

- La familia: Se mantienen o mejoran los valores familiares (ajustados a las nuevas realidades).
- La propiedad: Se mantiene el control de la propiedad en manos de la familia (se retiene la capacidad para influir en las decisiones más importantes).
- La empresa: Se mantiene o mejora la competitividad y el desempeño de la empresa (rentabilidad y crecimiento).

La sucesión es la prueba de fuego de la empresa. El dar respuesta a la pregunta: ¿a quién se selecciona como sucesor? El nuevo líder –además de liderar– deberá de mantener vivo el espíritu emprendedor y consolidar la competitividad. Esta problemática es especialmente relevante durante el paso de la primera a la segunda generación.

Para que la sucesión familiar sea exitosa deberán confluír un conjunto de factores, siendo a todas luces el primero, la planificación del mismo. Este esfuerzo de planificación debe verse como una inversión de crucial

para el futuro (Federation of European Accountants, 2020).

La importancia de investigar sobre la sucesión familiar ha estado ocurriendo en casi todos los países (Tan, 2019), habida cuenta su relevancia para el desarrollo social, económico y cultural.

Análisis del Estado del Arte

Hacia un concepto de empresa familiar

La forma más simple de definir la empresa familiar es concebirla como una organización donde las decisiones relacionadas con la propiedad o la dirección están influidas por la relación con una familia (o familias) (Dyer, 1986, xiv).

Precisiones adicionales enfatizan que "... una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de la empresa y sobre los intereses y los objetivos de la familia" (Donnelly, 1964).

Hablando estrictamente, una empresa familiar es "la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes, en ocasiones a través del matrimonio.

Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella como miembros de la familia" (Bork, 1986).

La propiedad, el control accionario son atributos de la empresa familiar, sin embargo, la gestión de la misma puede recaer o no en manos de un miembro. En tal caso, se tienen (Susanto, 2007):

- Empresa de Propiedad Familiar: Es una empresa de propiedad familiar pero dirigida por ejecutivos profesionales que provienen de fuera del círculo familiar.
- Empresa de Negocio Familiar: Es una empresa de propiedad y administrada por miembros de la familia que la construyó. Los puestos más importantes son detentados por miembros de la familia.

Al momento de considerar propiedad, control y gerencia, resulta destacada la definición siguiente: "una empresa familiar es la entidad que está en manos de la segunda u otra generación de la familia o aquella en la que la propiedad de una familia asciende a más del 50% y al menos dos miembros de la familia propietaria están (formal o informalmente) involucrados en sus operaciones o aquel cuyo(s) dueño(s) quiera(n) transferir la empresa a sus hijos u otros miembros de la familia" (Biel, 2023).

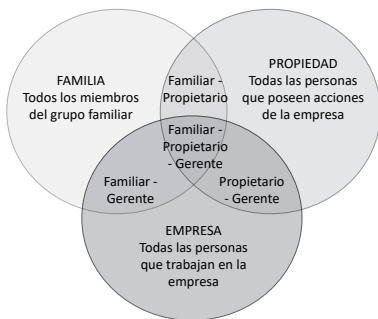


Para los alcances de este trabajo, se ha considerado como empresa familiar aquella que tiene control de propiedad por una o más familias, que se encuentra preparando a la segunda generación para tomar el control de la empresa o que ya ha realizado una o más sucesiones de manera exitosa. Además, donde la familia se encuentra involucrada en la toma de decisiones estratégicas y operativas.

Modelos explicativos de la empresa familiar

Cuando se estudian los modelos que explican el concepto y las dinámicas de una empresa familiar hay una coincidencia en la interrelación entre tres elementos: familia - empresa - propiedad. Al respecto, el modelo de Los Tres círculos (Tagiuri, 1996), es el que mejor explica cómo se sobreponen estos tres pilares. También es el más aceptado.

Figura 1. Modelo de 3 círculos de la empresa familiar



Fuente: Renato Tagiuri and John A. Davis (1982) reprinted in Family Business Review, 9(2), Summer 1996, 199–208.

Los tres círculos se superponen (Figura 1), permiten definir siete categorías de personas que desean y buscan cosas diferentes en momentos diferentes. Este es un conocimiento vital para manejar la complejidad, la confusión de roles y los conflictos interpersonales que pueden surgir en las empresas familiares.

Las empresas familiares no son entidades estáticas y en ellas el cambio es una constante, particularmente debido al ciclo de vida de la propiedad, que en general sigue tres etapas (Gersick, 1997):

- Propietario - controlador (administrado por el propietario / familia nuclear).
- Sociedad de hermanos (segunda generación; control compartido por un grupo de parientes cercanos).
- Consorcio de primos (tercera generación y más allá de; una red de familias).

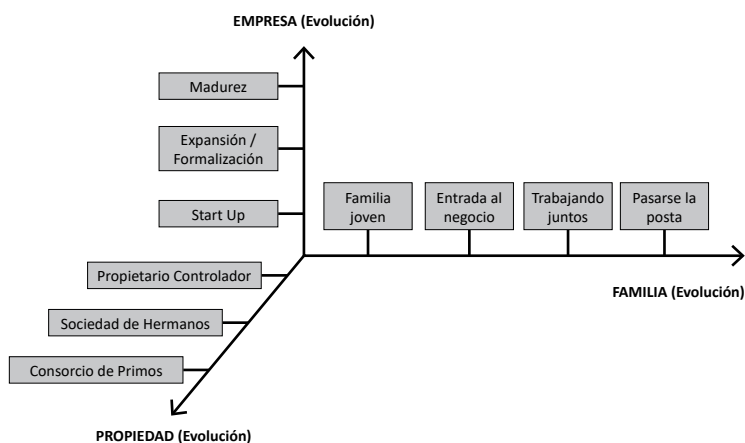
Comprender estas etapas de manera multidimensional facilita entender el cómo navegar por las transiciones entre ellas. Al respecto el Modelo Tridimensional del Ciclo de Vida familiar (Gersick K. E., 1996) (ver Figura 2). – ayuda a las familias a gestionar el crecimiento, la sucesión y la sostenibilidad de su negocio.

El eje de evolución de la familia se define por el número secuencial de la generación que opera el negocio.

Puede ser explicado desde una doble perspectiva: evolución de la familia desde que crea o asume la propiedad de la empresa, o desde la generación que está asumiendo la sucesión. Si el objetivo es realizar

análisis comparativos intersectoriales o internacionales, basta con responder a la pregunta “¿Qué generación está operando/dirigiendo actualmente la empresa familiar?”.

Figura 2. Modelo tridimensional del Ciclo de vida de la empresa familiar



Fuente: Gersick, K. E., Hampton, M. M., Lansberg, Ivan, & Davis, J. A. (1996). Generation to generation: Life cycles of the family business. Harvard Business School Press.

El eje evolución de la empresa se puede dividir en 3 etapas. Las etapas de puesta en marcha, expansión/formalización y madurez pueden interpretarse independientemente de la forma del negocio. Esta dimensión muestra el nivel de separación de tareas entre familiares y no familiares. También responde a la pregunta de: ¿Cómo se separan las funciones de gestión y de propiedad? (Tobak, 2020).

El eje propiedad separa en tres categorías que pueden expresar características de la propiedad como son las sociedades autónomas, las socias y las vinculadas. Para la evaluación de estas tres categorías de propiedad, es necesario determinar si la empresa familiar es controlada por un socio o pareja fundadora, por los hermanos de la segunda generación o por una generación posterior. Situaciones todas donde la propiedad

se va cediendo y fragmentando, con la consiguiente pérdida de control de la propiedad por unos pocos.

Algunas empresas familiares adoptan reglas de sucesión preconcebidas para que no cambie el tipo de estructura. Por ejemplo, la de dejar todas las acciones al heredero o primogénito varón, de modo que la etapa 1 (propietario controlador) se replica sucesivamente.

Cuando en un conflicto familiar entre hermanos estos adoptan la decisión de vender todas las participaciones a uno de ellos, entonces se observa una involución, evolución a la inversa, pues de la etapa 2 se pasa a la 1 nuevamente. En términos de la tercera etapa se puede originar el mismo proceso entre los

primos, de modo que todos menos uno se desvincula del negocio. La reducción de la participación accionarial de los familiares se suele calificar de “poda familiar”.

Por último, cuando una familia controla parte de la propiedad de alguna otra empresa y esa otra empresa también es propiedad de otro miembro de la familia, ambas deben examinarse en conjunto.

Cuestiones que preocupan en una sucesión familiar

El Modelo de Ward (Ward, 1991) no sólo muestra las etapas evolutivas de la propiedad y la forma de dirección de una empresa, sino que también pone de manifiesto las principales preocupaciones. Ver Cuadro 1.

Cuadro 1. Preocupación de los propietarios en la evolución de la empresa familiar

ETAPA DE LA PROPIEDAD	CUESTIONES QUE PREOCUPAN A LOS ACCIONISTAS
Etapa 1: El Fundador	<ul style="list-style-type: none"> • Transición del liderazgo • Sucesión • Asegurar al cónyuge • Planificación patrimonial
Etapa 2: Asociación de Hermanos	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener espíritu de equipo y armonía • Mantener la propiedad familiar • Sucesión
Etapa 3: Dinastía Familiar (Confederación de primos)	<ul style="list-style-type: none"> • Distribución del capital social: Dividendos y beneficios • Liquidez de los accionistas • Tradición y cultura familiar • Resolución de conflictos familiares • Participación y funciones de la familia • Visión y misión de la familia • Vínculo de la familia con la empresa

Fuente: Ward, J. (1991).

Planificación en la sucesión familiar

La verdadera prueba de fuego para la empresa familiar es la que se produce en la transición de una etapa a la siguiente. Es el momento más crítico en el que la compañía puede ser vendida, fusionada, o cerrada con bastante probabilidad.

La planificación de la sucesión es uno de los temas importantes en una empresa familiar (Rothwell, 2010). Un plan de sucesión es una forma de identificar puestos gerenciales clave, comenzando desde el nivel más bajo de gerentes y jefes hasta el puesto más alto en una organización.

El plan de sucesión es un proceso dinámico (Cadieux, 2002). En este caso, las funciones y deberes de los dos grupos principales (el predecesor y el sucesor) deben desarrollar una interdependencia que se superponga con los objetivos finales. Al hacerlo, son capaces de transferir tanto la gestión como la propiedad empresarial a las próximas generaciones. El plan de sucesión es un proceso de planificación que involucra una serie de componentes, tanto en la empresa y la familia, para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de ambas.

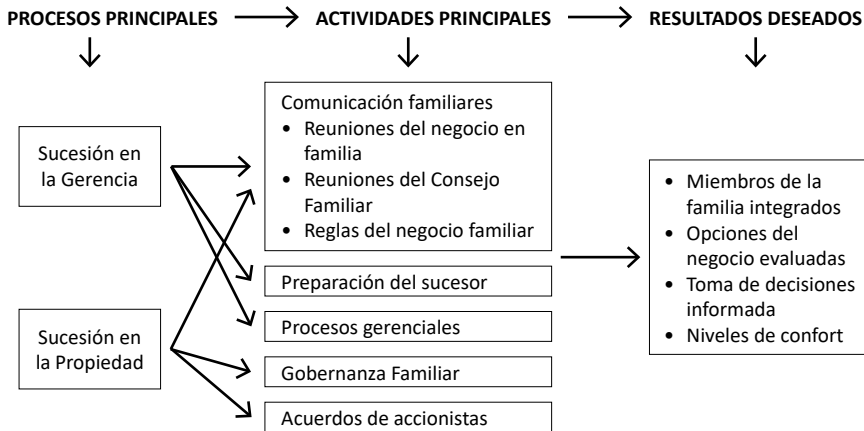
Por definición, los planes de sucesión suelen incluir un conjunto identificable de elementos, todos los cuales deben anteceder al evento de sucesión real. En su estudio pionero,

(Christensen, 1953) propuso algunos de los elementos que normalmente se incluirían en dicho plan: (1) identificar el grupo de sucesores potenciales; (2) designación del sucesor; (3) notificar al sucesor designado y otros líderes de gestión.

El modelo de planificación de la sucesión familiar planeada sugerido por la consultora KPMG (Ver Figura 3) (Business, 2016), resulta relevante al poner de manifiesto la necesidad de:

- La sucesión multidimensional, tanto en la gerencia del negocio como en la propiedad.
- Ciertas actividades que son críticas para el éxito como las buenas comunicaciones, los órganos de gobernanza, la preparación del sucesor, el ajuste de los procesos gerenciales y los acuerdos entre los propietarios-acciones.
- Resultados también multi dimensionales, referidos a la familia y el negocio.

Figura 3. Proceso planeado de la Sucesión Familiar en la empresa



Fuente: KPMG Enterprise Centre for Family Business.

Finalmente, no todas las sucesiones ocurren de igual manera. Son identificables tres patrones en la gestión de las sucesiones familiares:

- La Sucesión Planificada: Esta sucesión se centra en el candidato o los candidatos que ocuparán los puestos clave. El programa de desarrollo acelerado es para brindar exposición a una variedad de temas importantes y para mejorar la experiencia y el pensamiento político.
- La Sucesión Planificada Informal: Esta planificación de la sucesión tiene como objetivo proporcionar experiencia a las personas dándoles el puesto justo después del "número uno". Los primeros reciben directamente órdenes e instrucciones de los segundos.

- La Sucesión no planeada o Imprevista: Es la transición del máximo dirigente a su sucesor en base a la decisión personal del propietario o de la familia.

Factores de éxito en la sucesión familiar

Son muchos los factores que impactan el resultado de una sucesión familiar. Estructurarlos de manera ordenada es vital para la investigación. Para (Lockamy III, 2016), estos factores pueden agruparse en cuatro categorías:

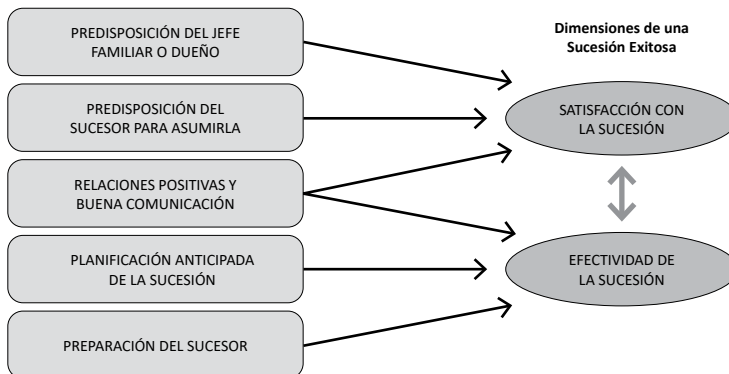
- Gobernanza (Presencia familiar en el Consejo Directivo, participación del gerente general y del presidente en el Consejo).

- Contexto (contar o no con plan de sucesión formal y desempeño financiero).
- Proceso (elección del sucesor, formación del sucesor, nivel de relacionamiento del sucesor con los clientes y proveedores).
- Individual / Relacional (conflictos del sucesor con otros de dentro de la empresa y de la propia familia, motivación y compromiso del sucesor, habilidades y formación del sucesor, confianza de la familia en las habilidades e integridad del sucesor, etc.).
- Nivel individual (salud, interés e identificación con el negocio, propensión a aprender e interactuar con otros, propensión al autoaprendizaje y el consejo técnico).
- Nivel interpersonal (comunicación y confianza entre propietarios y sucesores, equilibrio de poder, conflictos familiares, etc.).
- Nivel organizacional (cultura, estabilidad en el crecimiento y el mantenimiento de las estructuras de la firma).

De igual forma, según (Whatley, 2011), existen varios tipos de factores que influyen en la resistencia a la sucesión en la empresa familiar:

Una revisión de la literatura existente, permite identificar algunos factores señalados como críticos para lograr una sucesión familiar exitosa y la concreción del resultado (Figura 4).

Figura 4. Factores Críticos del Éxito de una Sucesión Exitosa

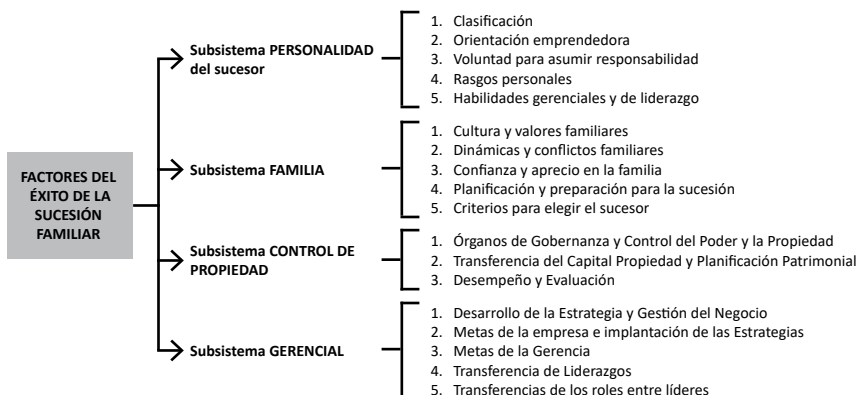


El modelo finalmente seleccionado para esta investigación es (Baur, 2014) con sus cuatro subsistemas: Personalidad del Sucesor, Familia, Control de Propiedad y Gerencial. La elección del modelo se justifica por:

- Es consistente con el modelo de los tres círculos explicativos de la empresa familiar.

- Ha sido usado en otros contextos para conducir investigaciones semejantes a la actual (Chesley, 2017); (Whidya Utami & Bernardus, 2017).
- Sintetiza e integra los otros enfoques revisados.

Figura 5. Modelo de Baur para explicar factores claves del éxito de una sucesión familiar



Plan de Investigación y desarrollo de hipótesis

Para acometer la investigación se establecieron objetivo general y específicos (Cuadro 2). También se planearon y ejecutaron tres métodos y técnicas de investigación. Todos ellos, secuenciales pero convergentes:

- Investigación bibliográfica para formular el Estado del Arte y elegir modelo para conducir la investigación.
- Investigación cualitativa (Entrevistas a profundidad).
- Investigación cuantitativa - descriptiva (Survey digital).

Cuadro 2. Objetivos de la investigación

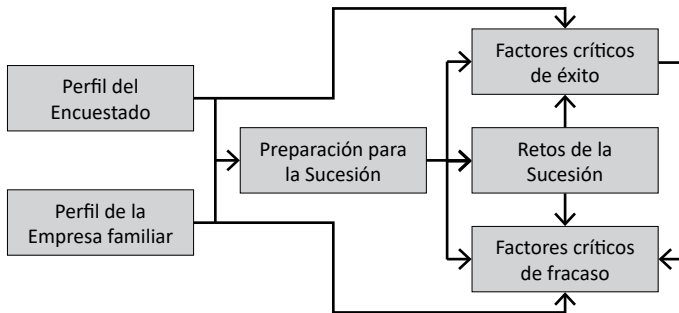
Objetivo General	Identificar percepciones sobre los principales retos, así como los factores claves del éxito y fracaso de las sucesiones familiares en empresas cruceñas de diferente tipo y sector.
Objetivos específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar empresas familiares cruceñas que están por realizar o han realizado sucesiones. - Identificar retos, impulsores, barreras, así como factores de éxito y fracaso en la sucesión familiar de empresas cruceñas - Ofrecer INSIGHTS para mejorar la probabilidad de éxito en procesos de sucesión familiar

Para cumplir estos objetivos se formularon las siguientes hipótesis de investigación:

- H_1 : La mayoría de las firmas familiares cruceñas cuentan con planes formales para realizar la sucesión familiar. Edad de la empresa, tamaño y sector impactan en el contar o no con planes de sucesión.
- H_2 : Los retos de una sucesión familiar se refieren por igual a la consolidación de la empresa como de los valores y la armonía familiar. Edad de la empresa, tamaño y sector influyen en los retos que son asumidos. También la generación del encuestado y su sexo pueden influir en la percepción del reto.
- H_3 : Los factores más importantes para el éxito de una sucesión familiar en empresas cruceñas se ubican mayormente en la dimensión familia, seguida de la dimensión personalidad del sucesor. Edad de la empresa, tamaño y sector influyen en la percepción de factores claves del éxito. También la generación del encuestado y su sexo pueden influir en la percepción de estos factores.
- H_4 : Los factores más importantes para el fracaso de una sucesión familiar en empresas cruceñas se ubican mayormente en la dimensión personalidad del sucesor. Edad de la empresa, tamaño y sector influyen en la percepción de factores claves del fracaso. También la generación del encuestado y su sexo pueden influir en la percepción de estos factores.
- H_5 : Empresas con diferente nivel de planificación de la sucesión impactan sobre la percepción de factores claves de éxito y fracaso, así como los retos que enfrenta.
- H_6 : Empresas con los mismos retos consideran los mismos factores claves de éxito y fracaso.



Figura 6. Modelo de análisis de factores claves de éxito y fracaso de sucesiones familiares



Para la investigación cuantitativa se trabajó bajo un modelo (Figura 6) para la construcción de la boleta de encuesta. El mismo integró los enfoques recogidos en la revisión teórica y las entrevistas a profundidad con sucesores, sucedidos, otros familiares; también a los asesores de estudios jurídicos especializados en la temática.

Perfil de las empresas familiares encuestadas

Para levantar la información de campo se trabajó sobre el universo de empresas familiares del Departamento de Santa Cruz. Se indagó con familiares implicados en el proceso de sucesión familiar (Ver Cuadro 3).

Cuadro 3. Ficha de investigación

Universo	Empresas familiares de Santa Cruz de la Sierra.
Unidad muestral	Familiares involucrados en el negocio familiar.
Ámbito geográfico	Municipios del Departamento de Santa Cruz de la Sierra.
Métodos y técnicas de recopilación de información	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica. - Entrevistas a profundidad a familiares, expertos y asesores en sucesión de empresas familiares. - Boleta virtual con llamadas antes y después del llenado de cuestionario.
Tamaño de muestra	100 empresas de diferentes sectores, edades y tamaños.
Período de recogida de información	De abril a mayo de 2023.

El perfil de las empresas que respondieron a la encuesta es el siguiente:

- *Sectores industriales:* Se empleó la clasificación estándar que se aplica en Bolivia, con resultados del 32% en el Comercio Mayorista y Minorista, 32% en empresas de otros servicios, 9% Agropecuario, 9% Manufacturero, 6% Comunicaciones, 3% Petróleo y Gas, 2% Construcción, 2% Instituciones financieras, 2% Minería de metálicos y no metálicos, 2% Electricidad, gas y aguas; y finalmente, con 1% Transporte y Comunicaciones.
- *Tamaño de las empresas:* Empresas con más de 200 empleados (grandes según la práctica de Bolivia), constituyen el 7% de la muestra. Las medianas, con entre 200 y 50 empleados fueron el 12% de la muestra. Pequeñas empresas, con menos de 50 empleados, conformaron el 82%.
- *Edad de las empresas:* El 33% tiene menos de 10 años de vida y pueden considerarse empresas que aún no han realizado su primera sucesión, aunque podrían estar preparándose para ella. El 43% son empresas maduras con edades entre 10 y 30 años; en consecuencia, han realizado o están llevando a cabo al menos una sucesión familiar. Las empresas con más de 30 años representan el 24% de la muestra, y han realizado una o varias sucesiones familiares.

Las personas que, formando parte de las familias de estas empresas, respondieron el cuestionario tienen el siguiente perfil:

- *Sexo:* Un equilibrado 52% de hombres y 48% de mujeres.
- *Edad:* El 56% de las respuestas pertenece a menores de 30 años, el 22% a personas entre 30 y 45 años. El restante 22% es representativo de personas mayores a 45 años.
- *Generación:* El 36% pertenece a la primera generación (fundadores); un 47% a la segunda generación (hijos), a la tercera generación pertenece el 15%. Un 2% se incluye en la cuarta generación.

Limitaciones del estudio:

- Sesgo de selección: Debido a la distribución de la encuesta entre un grupo limitado (Muestreo por conveniencia), se podría afectar la representatividad de la muestra y limitar la generalización de los resultados a una población más amplia.
- Sesgo de respuesta: Es posible que algunos encuestados no se sientan completamente cómodos al proporcionar respuestas honestas.

Análisis de Datos y Resultados

Análisis de la Hipótesis 1: La mayoría de las firmas familiares cruceñas cuentan con planes formales

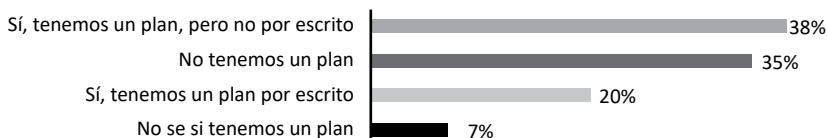


para realizar la sucesión familiar. Edad de la empresa, tamaño y sector impactan en el contar o no con planes de sucesión.

Un 20% de toda la muestra afirman contar con Planes o Protocolos

formales para la sucesión. La mayor parte no cuentan con planes formales. De hecho, más de la tercera parte (35%) señalan no tener ningún tipo de plan y un 7% de encuestados desconoce de su existencia.

Gráfico 1. Existencia o no de planes de sucesión Familiar



Las diferencias significativas dentro de la muestra se dieron entre:

- a) Tamaño de la empresa: Empresas con más de 200 empleados tenían en un 67% un plan por escrito y el restante 33% señalaron contar con el plan, pero no escrito. Como tendencia, se observa que las empresas más pequeñas (con menor personal), es menos probable que cuenten con un plan para la sucesión. Diferencias fueron significativas a un valor probabilidad asociada del Coef. Pearson de 0.033.
- b) Edad de la empresa: No se encontraron diferencias significativas. Cabía esperar que empresas más antiguas tuviesen planes en mayor proporción que las más jóvenes. Esto no pudo ser validado en el estudio.
- c) Sector de negocios: Tampoco se encontraron diferencias

significativas entre quienes operan en industrias o sectores diferentes.

- d) Generación del encuestado: No hubo diferencias significativas entre las respuestas. En consecuencia, puede decirse que no es relevante respecto a si conocen o no la existencia de planes formales o informales o de la carencia de los mismos.
- e) Sexo del encuestado: Se descubrió la existencia de diferencias entre hombres y mujeres con respecto al conocimiento que unos y otros tienen sobre los planes de sucesión. Las mujeres son menos conocedoras de la existencia de planes por escrito que los hombres. Estos últimos son menos conocedores que las mujeres si la empresa cuenta o no con un plan de sucesión. Hombres y mujeres no tienen diferencias significativas en cuanto al conocimiento de la

no tenencia de planes. El nivel de significación para el coeficiente de Pearson fue del 0.04.

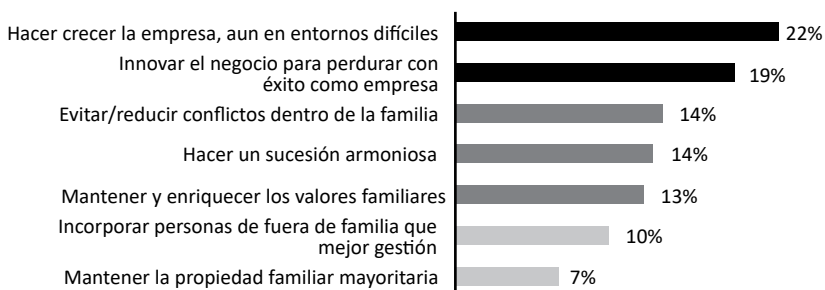
Es evidente, la necesidad de reforzar la toma de conciencia de la importancia de planificar anticipadamente las sucesiones entre las familias empresarias del Departamento.

Análisis de la Hipótesis 2: Los retos de una sucesión familiar se refieren por igual a la consolidación de la empresa como de los valores y la armonía familiar. Edad de la empresa, tamaño y sector influyen en los retos que son

asumidos. También la generación del encuestado y su sexo pueden influir en la percepción del reto.

Los principales retos para la sucesión familiar están asociados con el futuro de la empresa, en particular su crecimiento y desarrollo de ventajas competitivas. Los retos menos preocupantes se refieren a la incorporación de personal externo a la familia, básicamente personal gerencial y al ceder participación en la propiedad. A nivel medio, se encuentran los asociados a la armonía familiar o mantener sus valores (Gráfico 2).

Gráfico 2. Retos principales de la sucesión familiar en empresas cruceñas



Las diferencias significativas dentro de la muestra se dieron entre:

a) Tamaño de la empresa: Empresas grandes y medianas (64%) mostraron mayor preocupación por evitar o reducir los conflictos internos de la familia que las pequeñas (41%). Estas diferencias fueron significativas a un valor

probabilidad asociada del Coef. Pearson de 0.036.

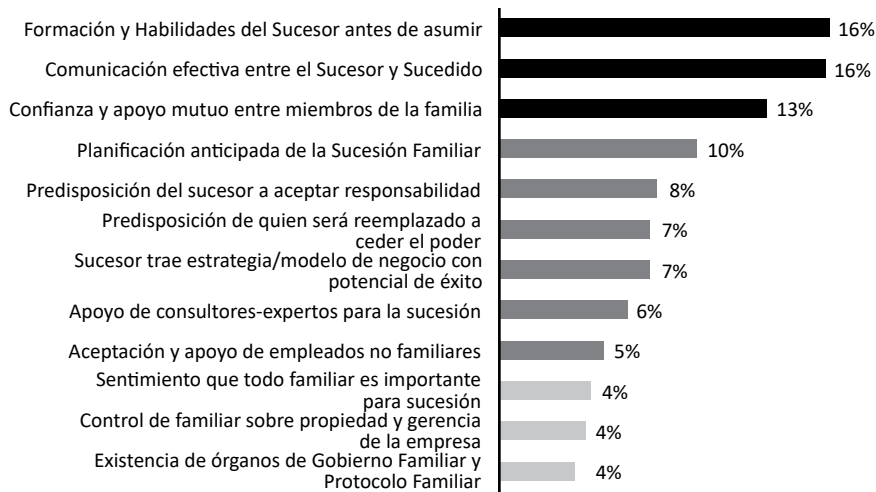
b) Edad de la empresa: Una sucesión armoniosa es más valorada en las empresas con más de 30 años (54%) versus el 26% para empresas con menos de 15 años. Sin embargo, la diferencia no fue estadísticamente significativa (Probabilidad asociada al Coef. Pearson del 0.081).

- c) Sector de Negocios: No hubo diferencias significativas entre los retos, sin importar el sector en que opera la empresa familiar.
- d) Generación del encuestado: Aunque con un nivel de significación del 0.083 (Coef. Pearson), se percibe diferencias en cuanto a evitar o reducir conflictos dentro de la familia entre generaciones. Las generaciones más jóvenes lo valoran más. Entendido que son los más afectados por tales conflictos.
- e) Sexo del encuestado: Aunque no hay diferencias significativas respecto a esta variable. Las mujeres mostraron una preocupación ligeramente mayor por el reto de hacer crecer la empresa, aun en entornos difíciles (significación del 0.074 para el Coef. Pearson).

Análisis de la Hipótesis 3: Los factores más importantes para el éxito de una sucesión familiar en empresas cruceñas se ubican mayormente en la dimensión familia, seguida de la dimensión personalidad del sucesor. Edad de la empresa, tamaño y sector influyen en la percepción de factores claves del éxito. También la generación del encuestado y su sexo pueden influir en la percepción de estos factores.

Formación y habilidades del sucesor, así como una comunicación de calidad entre sucesor y sucedido son los dos principales factores del éxito, según señalan los encuestados. La confianza y apoyo mutuo entre miembros de la familia en tercer lugar. Estos tres factores son vistos como responsables del 45% del éxito (Gráfico 3).

Gráfico 3. Factores claves del éxito en la Sucesión Familiar



Los factores vistos como menos importantes para el éxito están fuertemente relacionados con la familia. A saber: Gobierno familiar, control de propiedad por la familia, sentimiento de que todos son importante en la familia. No considerar como importantes los dos primeros parecen indicativos de un fuerte desconocimiento de las implicaciones de contar o no con instituciones formales del poder y control familiar. La planificación anticipada, no es vista tampoco como un factor crítico para el éxito del proceso, pues apenas es mencionado en el 10% de los casos.

Las diferencias significativas dentro de la muestra se dieron entre:

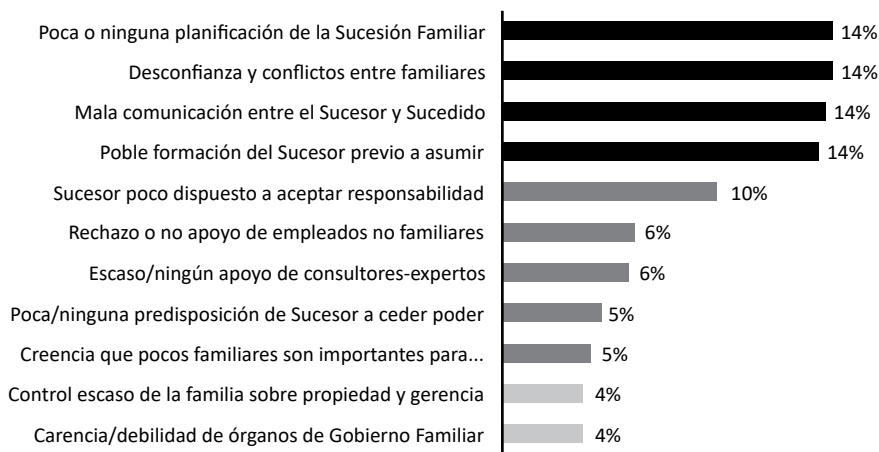
- a) Tamaño de la empresa: No se encontraron diferencias significativas entre empresas de diferente tamaño en cuanto a lo que consideren como factores claves de éxito. Empresas medianas y grandes perciben como ligeramente más importante traer a la sucesión una estrategia y modelo de negocios con potencial de éxito.
- b) Edad de la empresa: El sentimiento de que todos los familiares son menos importantes en la sucesión es significativamente menor en las empresas más antiguas (nivel de significación de 0.019, Coef. Pearson). Por su parte, las empresas jóvenes consideran que el apoyo de consultores y asesores más importantes que las empresas de mayor edad.
- c) Sector de negocios: No hay diferencias significativas entre empresas familiares de diferentes sectores en cuanto a cuáles son más o menos importantes como factores claves del éxito.
- d) Generación del encuestado: No hay diferencias significativas entre encuestados de diversas generaciones respecto a cuáles son más o menos importantes como factores claves del éxito.
- e) Sexo del encuestado: Mujeres dan más importancia que hombres a la confianza y apoyo mutuo entre los miembros de la familia, esto para un nivel de significación del 0.001 del Coef. Pearson. Para los hombres, la predisposición del sucedido a ceder su poder al sucesor, es un factor de éxito significativamente más importante, que para las mujeres (significación del 0.004 para el Coef. Pearson).

Análisis de la Hipótesis 4: Los factores más importantes para el fracaso de una sucesión familiar en empresas cruceñas se ubican mayormente en la dimensión personalidad del sucesor. Edad de la empresa, tamaño y sector influyen en la percepción de factores claves del fracaso. También la generación del encuestado y su sexo pueden influir en la percepción de estos factores.

No planificar la sucesión, la desconfianza y los conflictos entre miembros de la familia, así como la mala comunicación y la pobre formación del sucesor pueden explicar el 56% de los fracasos de la sucesión familiar (Gráfico 4).

Que el sucesor traiga una estrategia o modelo de negocios peligroso o poco sólido, la carencia o debilidad en los órganos de gobierno familiar, así como el escaso control de la familia sobre la propiedad o la gerencia, son los factores que menos impactarían en el fracaso.

Gráfico 4. Factores críticos para el fracaso de la sucesión familiar



Las diferencias significativas dentro de la muestra se dieron entre:

- a) Tamaño de la empresa: La desconfianza y conflictos entre los miembros de la familia se considera más responsable del fracaso en las empresas más pequeñas, siendo menos importante en la medida que las empresas son más grandes. Esto es significativo a un nivel de confianza del 0.039 para el Coef. Pearson.
- b) Edad de la empresa: No hay diferencias significativas entre las percepciones de los encuestados, independientemente de la edad de la empresa familiar.
- c) Sector de negocios: La mala comunicación entre sucesor y sucedido es más importante como factor coadyuvante del fracaso en sectores tales como minería, comunicaciones e industria manufacturera. Esto es significativo

para un nivel de confianza del 0.043 para el Coef. Pearson. Es menos importante en Transporte, Comercio e Hidrocarburos (Petróleo y Gas).

d) Generación del encuestado: La mala comunicación entre sucesor y sucedido es considerada como más importante por la primera generación y menos importante por la tercera. Pudiera ser indicativo de una brecha comunicacional entre abuelos y nietos (significativo al 0.076). La primera y cuarta generación son las que menos creen que todos los familiares son importantes para una sucesión exitosa, a un nivel de significación del 0.02 para el Coef. Pearson). La segunda generación es la más preocupada por la aceptación o apoyo de empleados no familiares (significativa al 0.056 del Coef. Pearson).

e) Sexo del encuestado: Los hombres parecen dar más importancia a la escasa formación del sucesor como factor de fracaso que la importancia que otorgan las mujeres (nivel de significación de 0.001 para el Coeficiente Pearson). Aunque no es significativa la diferencia, las mujeres consideran menos importantes que los hombres la disposición para asumir el puesto de sucesor. También las mujeres difieren de los hombres con respecto a que si creen que la desconfianza y conflictos entre

los miembros de la familia es un factor de fracaso (nivel de confianza del 0.039 del Coef. Pearson). Mujeres también creen más que los hombres que todos los miembros de la familia son importantes para la sucesión (nivel de confianza del 0.023 del Coef. Pearson).

Análisis de la Hipótesis 5:

Empresas con diferente nivel de planificación de la sucesión impactan sobre la percepción de factores claves de éxito y fracaso, así como los retos que enfrenta.

a) Retos considerados como más importantes: No hay diferencias significativas en cuanto a percepción de retos entre empresas con planes formales, informales o sin planificación de la sucesión.

b) Factores claves del éxito: Aquellas empresas con planes de sucesión por escrito dan una mayor importancia para el éxito de la sucesión al sentimiento que todos los familiares son importantes. Aquellas empresas que no tienen planes por escrito dan poca importancia a este sentimiento. Estas diferencias son significativas a un 0.049 del Coef. Pearson.

c) Factores claves del fracaso: No hubo diferencias significativas entre las empresas con planes formales, informales o sin planificación de la sucesión.



Análisis de la Hipótesis 6: Empresas con los mismos retos consideran los mismos factores claves de éxito y fracaso.

Fueron siete (7) los retos identificados durante las entrevistas a profundidad y el estudio de la bibliografía. Los hallazgos son los siguientes:

a) Reto 1- Mantener y enriquecer los valores familiares: Quienes señalaron este como reto importante, también se diferencian de otras familias porque:

- Dan mayor importancia a la “Planificación anticipada de la sucesión” como factor clave del éxito (a nivel de significación del 0.015, Coef. Pearson).
- Dan mayor importancia al “Apoyo de consultores/asesores externos” como factor clave del éxito (a nivel de significación del 0.048, Coef. Pearson).
- Dan mayor importancia a la “Desconfianza y conflictos entre familiares” como factor clave del fracaso (a nivel de significación del 0.007, Coef. Pearson).
- Dan mayor importancia a la “Poca o ninguna predisposición de quién será reemplazado” como factor clave del fracaso (a nivel de significación del 0.004, Coef. Pearson).

b) Reto 2- Mantener la propiedad familiar mayoritaria:

- Dan mayor importancia a un “Sucesor que trae una nueva estrategia o modelo de negocios exitoso” como factor clave del éxito (a nivel de significación del 0.011, Coef. Pearson).

c) Reto 3- Hacer crecer la empresa, aún en entornos difíciles:

- Dan mayor importancia a la “Pobre formación del sucesor” como factor clave para el fracaso (a nivel de significación del 0.02, Coef. Pearson).

d) Reto 4- Hacer una sucesión familiar armoniosa:

- Dan mayor importancia a la “Planificación anticipada de la sucesión” como factor clave del éxito (a nivel de significación del 0.005, Coef. Pearson).
- Dan mayor importancia al “Rechazo o no apoyo de empleados externos para la sucesión” como factor clave para el fracaso (a nivel de significación 0.025, Coef. Pearson).

e) Reto 5- Evitar/ reducir los conflictos dentro de la familia:

- Dan mayor importancia a la “Comunicación efectiva entre Sucesor y Sucedido” como factor clave del éxito (a nivel de significación 0.013, Coef. Pearson).

- Dan mayor importancia a la “Aceptación y apoyo de empleados de fuera de la familia a la sucesión” como factor clave de éxito (a nivel de significación del 0.013, Coef. Pearson).
 - Dan mayor importancia a la “Creencia de que sólo unos pocos familiares son importantes para la sucesión familiar” como factor clave del fracaso (a nivel de significación del 0.05, Coef. Pearson).
 - Dan mayor importancia a que “Sucesor trae una estrategia o modelo de negocios poco sólido o peligro” como factor clave de fracaso (a nivel de significación del 0.049, Coef. Pearson).
- f) Reto 6: Incorporar personas de fuera de la familia:
- Dan mayor importancia al “Uso de consultores o asesores externos” como factor clave del éxito (a nivel de significación del 0.003; Coef. Pearson).
 - Dan mayor importancia al “Escaso o ningún apoyo de consultores externos” como factor clave de fracaso (a nivel de significación del 0.048, Coef. Pearson).
- g) Reto 7: Innovar la estrategia/ modelo de negocios para perdurar:
- Dan mayor importancia a la “Predisposición del sucesor a tomar la responsabilidad” como factor clave de éxito (a nivel de significación del 0.007 Coef. Pearson).
 - Dan mayor importancia a que el “Sucesor trae una estrategia o modelo de negocios con buen potencial” como factor clave de éxito (a nivel de significación del 0.009, Coef. Pearson).

Conclusiones principales

Dos terceras partes de las empresas encuestadas no cuentan con planes formales de sucesión. Esta situación es significativamente más común entre las empresas más pequeñas, con independencia de edad o sector de operación. Conocer los planes de sucesión formales es más común entre familiares hombres que mujeres.

Crecimiento primero, y luego el desarrollo de ventajas competitivas, son las principales prioridades dentro de los retos de las sucesiones en las empresas encuestadas. Lo menos preocupante es la cesión de la propiedad familiar mayoritaria, presumiblemente porque no hay predisposición a cederla. La incorporación de personal externo a la empresa en puestos directivos también no es asumida como un reto relevante.

Empresas familiares medianas y grandes expresaron mayor preocupación con los conflictos familiares que las pequeñas. También



las empresas más longevas ven la armonía familiar como un reto más relevante. Por su parte, las generaciones más jóvenes se preocupan más por los conflictos familiares durante las sucesiones, entendible cuando son los más afectados.

La dimensión “Sucesor” es la más importante como factor clave de éxito (preparación previa y sus buenas comunicaciones con el sucedido). La dimensión “Familia” es vista como débil factor de éxito. Al respecto surge la interrogante: ¿Sobrevaloran que esta dimensión está “bajo control” o realmente la subvaloran como importante? Estas creencias no difieren entre empresas de diferente tamaño, sector o según la generación del encuestado.

Las empresas más jóvenes dan mayor importancia al apoyo de consultores y asesores; y menos importancia a los sentimientos de familiares no directamente vinculados a la empresa. Por otra parte, las mujeres dan mayor importancia al apoyo mutuo entre familiares. Los hombres valoran más la predisposición del sucedido a ceder poder.

Planificar la sucesión no fue visto como factor de éxito, pero si es visto como el factor más importante de fracaso. Los conflictos familiares y la mala formación del sucesor, también son considerados factores claves para el fracaso. La baja calificación

del control familiar y la carencia de órganos de gobierno familiar como factores de fracaso parecen indicar una baja comprensión de una Planificación de la sucesión.

A pesar de que los retos principales de las sucesiones son crecimiento y desarrollar ventajas competitivas, el no traer una buena estrategia o un modelo de negocios superior no es considerado factor relevante del fracaso de las sucesiones. Por su parte, para los hombres, un sucesor mal formado es mayor causa de fracaso, en tanto que las mujeres visualizan a los conflictos familiares como causa más relevante.

Esta investigación es una primera aproximación a una temática inmensamente compleja y multifacética. A la par de ofrecer luz sobre comportamientos, creencias y actitudes de empresas familiares cruceñas, también abre nuevas interrogantes. En particular resulta necesario profundizar en al menos, dos direcciones:

- Las perspectivas familiares sobre la sucesión familiar (Percepciones de vida, Participación de la familia en las actividades de la empresa, Percepciones diferentes respecto al negocio familiar y el Desarrollo de sucesores).
- La siguiente generación en la empresa familiar (Caracterización de la “siguiente generación”, Objetivos

y retos de la siguiente generación, Percepciones respecto a la innovación y el riesgo, Preservación del legado familiar).

Bibliografía

- Barbery, C. H., Mendieta, P., & Rodriguez, G. A. (2021). *Modelo de desarrollo cruceño: Factores y valores que explican su éxito*. Santa Cruz de la Sierra: Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE).
- Baur, M. (2014). Successors and the Family Business: Novel Propositions and a New Guiding Model for Effective Succession. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 19(2), 133-138.
- Biel, M. &. (2023). Family Business and Management: Objectives, Theory, and Practice. New York: Routledge; Taylor & Francis Group.
- Bork, D. (1986). *Family Business, risk business*. New York: Amacon.
- Business, K. C. (2016). *Family Business Succession Managing the All-Important Family Component: Who says the family business won't make it to the next generation?* Varsovia: KPMG.
- Cadieux, L. L. (2002). Succession in women-owned family businesses: A case study. *Family Business Review*, 15(1), 62-73.
- CAINCO. (9 de septiembre de 2022). www.cainco.org.bo. Obtenido de <https://www.cainco.org.bo/>
- empresaydesarrollo/2020/09/09/empresas-familiares-y-su-rol-en-la-reactivacion-economica/
- Chesley, D. (2017). *Succession Planning in Family-Owned Businesses*. Minneapolis, MN: Walden University. Dissertations and Doctoral Studies Collection.
- Christensen, C. R. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Bostos: Harvard University Press.
- Donelly, R. G. (1964). The family business. *Harvard Business Review*, 94.
- Dyer, W. (1986, xiv). *Cultural change in family firms: anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco, CA.: Jossey-Bass.
- Federation of European Accountants. (2020). *Looking to the future – business succession for family business*. Bruselas: SMP Forum.
- Gersick, K. E. (1996). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston; MA: Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Lockamy III, A. C. (2016). An evaluation of key determinants preventing intra-family business succession. *Journal of Family Business Management*, 6(1), 64-80.



- Rothwell, W. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within. 4rd Edition.* New York: Amacon. American Management.
- Susanto, A. (2007). *The Jakarta consulting group on family business.* Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tagiuri, R. &. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review, 9(2)*, 199-208.
- Tan, J. S. (2019). Nurturing transgenerational entrepreneurship in ethnic Chinese family SMEs: Exploring Indonesia. *Journal of Asia Business Studies I 3 (2)*, 294-325.
- Tobak, J. &. (2020). articleThe TONA model: A New methodology for assessing the developmentand maturity life cycles of family owned enterprises. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1-8.
- Ward, J. (1991). *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Whatley, L. (2011). A New Model for Family Owned Business Succession. *Organization Development Journal, 29(4)*, 21-32.
- Whidya Utami, C., & Bernardus, D. &. (2017). The Pattern Analysis of Family Business Succession: A Study on Medium Scale Family Business in Indonesia. *European Research Studies Journal, Volume XX, Issue 2A*, 461-474.