

EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES A TRAVÉS DE LA SUCESIÓN GENERACIONAL: EL CASO DE LA EMPRESA SANTAELLA.

Isabel Adriana Ochoa García* y Aurora Díaz Díaz

Luis Mendoza Ramírez

NovaUniversitas. Carretera Oaxaca-Puerto Ángel Km. 34.5, Ocotlán de Morelos, Oax. México
C.P. 71510.

isadriana-ochoagar@hotmail.com, cel: 951 186 96 66

lola_1990_8@hotmail.com, cel: 951 279 84 02

coatlihuc@hotmail.com, cel: 951 170 1314

Resumen. En la literatura existen diversos estudios enfocados en el estudio de las empresas familiares y su comportamiento a lo largo de su ciclo de vida; específicamente, la sucesión generacional y el crecimiento. Esas aportaciones, realizadas desde las diferentes ópticas del conocimiento han sido muy valiosas; sin embargo, no siempre lo que la literatura dice es lo que sucede en la realidad. De ahí la motivación para realizar esta investigación de tipo descriptivo, la cual nos permite analizar los factores que influyen en el crecimiento de una de esas empresas a través de sus diferentes generaciones. El instrumento utilizado para la recolección de la información fue una entrevista semiestructurada, dirigida a la empresa productora de mezcal y fabricante de alambiques "Santaella", dicha empresa familiar se encuentra ubicada en el centro del municipio de Ocotlán de Morelos. Se encontró que uno de los factores que han permitido la continuidad y el crecimiento de la empresa Santaella es la planeación de la sucesión mediante el entrenamiento de los futuros directivos; además, la innovación y diversificación de los productos ha permitido el crecimiento de esa empresa. Sin embargo, los directivos siguen mostrando un comportamiento sexista.

Palabras claves: éxito, mezcal, Ocotlán de Morelos, innovación, diversificación.

Introducción. Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) juegan un rol importante para el desarrollo de cada país. El observatorio Pyme Mexicano (2003) señala que del total de las empresas en el país, el 99% son PyMES y de ese porcentaje el 65% son empresas de tipo familiar. El problema en las PyMES familiares es que en muchas ocasiones, la sucesión es el motivo de su desaparición por falta de crecimiento o bien por la rivalidad entre hermanos, además del hecho de que las generaciones sucesoras no se preocupan por cuidar el patrimonio que los fundadores han formado. Estos solo se preocupan por disfrutar de la riqueza que han heredado (Trevinyo-Rodríguez, 2010). No obstante, la literatura nos dice que la sucesión es un momento crucial e ineludible para la empresa y la familia, ya que no solamente significa un paso necesario para la continuidad de la primera, sino la seguridad económica de la segunda y la estabilidad de ambas. De acuerdo con Zúñiga y Sacristán (2009), el proceso de sucesión junto con la profesionalización son dos de los principales desafíos a los que se enfrentan las empresas familiares para lograr ser más competitivas.

Diferentes autores señalan que con la sucesión suele aumentar también el número de familiares involucrados en el negocio, esto puede ocasionar que al haber un mayor número de accionistas de la familia se presenten conflictos que pueden impactar en el negocio no solo en el aspecto de propiedad, sino también en la toma de decisiones, tales como definir los porcentajes de reinversión de utilidades o el monto del pago de dividendos (Davis & Harveston, 1999; Paul, 1996; Schwass, 2005). La falta de un plan de sucesión es otra situación que afecta la supervivencia de las empresas familiares. Un estudio realizado en empresas familiares en Tijuana revela que, a pesar de que más de la mitad de los hijos en las empresas analizadas esperan reemplazar a sus padres en el retiro, y de que el 70% de los propietarios esperan ser sucedidos por los hijos, los propietarios carecen de un plan de sucesión aun cuando reconocen que ello puede provocar el estancamiento o incluso la quiebra de la empresa (Flores & Vegan, 2010, citados en

Duran & Martínez, 2013). En ese sentido, Hoshino (2004) observa que el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas familiares en México está limitado por la accesibilidad a los recursos humanos, debido a que no todos los miembros de la familia tienen la capacidad de desempeñar un puesto directivo, limitando así su actuación al suceder la empresa. Aún con todos los problemas que enfrentan, las empresas familiares tienen la expectativa de continuar de una generación a otra (Miller & Le-Breton, 2005, citado en Romero, 2005). La empresa Santaella, ubicada en el distrito de Ocotlán de Morelos, Oaxaca. De ahí que, en este estudio se tiene por objetivo analizar el caso de esa empresa para identificar los factores que han contribuido a su supervivencia, a través de tres cambios generacionales. Tal es el caso de la familia Santaella Contreras que inició un proyecto de empresa familiar dirigido por el señor Taurino Santaella, quien se dedicaba a la fabricación de alambiques (aparatos utilizados para elaborar mezcal). Con la sucesión del Sr. Taurino Santaella a la segunda generación, la empresa quedó a cargo de su hijo el señor Vicente Santaella, quien empezó a producir mezcal con la finalidad de probar y mejorar sus alambiques. Hasta ese momento, la producción del mezcal solo la realizaba con ese fin y para consumo propio. Al fallecer el señor Vicente Santaella la empresa pasó a una tercera generación a cargo del señor José Manuel Santaella Aragón (administrador actual de la empresa). Él decidió darle seguimiento a la producción de alambiques, además de diversificar el negocio hacia la elaboración de otros instrumentos para la producción del mezcal (barricas, tinajas y palas). En esta generación, la empresa empezó a producir y comercializar el mezcal para obtener mayores ingresos. En la actualidad la empresa se encuentra en el proceso de sucesión hacia la cuarta generación representada por los hermanos José Antonio y José Manuel Santaella Contreras, quienes seguirán con la fabricación de alambiques e instrumentos para la producción de mezcal; así como la producción y venta de mezcal. Para dirigir el patrimonio sucedido y lograr sus metas, los sucesores deben reformular continuamente sus estrategias, lo que requiere de un buen

administrador al frente de la empresa (Nueno, 2011). Actualmente, la empresa Santaella tiene como gestor al Sr. José Manuel Santaella Aragón quien toma las decisiones en la empresa con la finalidad de impulsar el crecimiento.

Metodología. El enfoque del estudio es cualitativo, de tipo descriptivo. Para recabar la información se utilizó un instrumento que consistió en una entrevista dirigida al señor José Manuel Santaella Aragón, sucesor de la tercera generación de la empresa Santaella, en la cual se abordaron temas como la sucesión, la innovación de sus productos, canales de comercialización, liderazgo, estrategias de crecimiento y diversificación de sus productos.

Resultados y discusión. Según la información obtenida, la empresa "Santaella" surgió en los años ochenta cuando el Sr. Taurino luego de quedar huérfano a los doce años decidió iniciar un negocio poniendo en práctica los conocimientos aprendidos de una persona de origen árabe, quien le enseñó las técnicas para trabajar el cobre en la elaboración de alambiques. En poco tiempo el negocio se dio a conocer en todo el estado de Oaxaca. Desde los inicios de la empresa el Sr. Taurino les enseñó a sus hijos varones el oficio pues pensaba que algún día éstos debían continuar con el negocio. Desde la segunda generación, el señor Vicente Santaella se ha preocupado por mejorar sus alambiques, cuando pasa a la tercera generación se empieza a producir mezcal como otra línea de negocio. Esto les ha permitido no sólo tener un reconocimiento como fabricantes de alambiques artesanales de calidad, sino también incursionar en el mercado de las bebidas espirituosas, lo que les ha permitido diversificarse y crear una nueva empresa dedicada a la producción y comercialización del mezcal. Así, como parte del proceso de sucesión a la cuarta generación, en el año 2006 el Sr. José Manuel Santaella Aragón nombra a su hijo José Manuel Santaella Contreras como representante legal de la empresa de mezcal, y a su hijo José Antonio Santaella Contreras como el encargado del taller de fabricación de alambiques. Esto muestra como el liderazgo del directivo de la empresa familiar, así como una sucesión

planeada entrenando a los futuros sucesores puede incidir positivamente en el crecimiento y la supervivencia de la empresa. Esta investigación aporta un mayor conocimiento sobre las empresas familiares y los factores que pueden ayudarles a sobrevivir y a crecer.

Bibliografía

[1] Davis & Harveston (1999); Paul, 1996; Schwass, (2005) Sucesión y su Relación con Endeudamiento y Desempeño en Empresas Familiares, Universidad de las Américas Puebla.

[1] Flores & Vegan, (2010), citados en Duran & Martínez, (2013) Estudio Comparativo de la Empresa Familiar en México en el Contexto Mundial. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, año 2. N°5. Pags. 21-54.

[1] Hoshino (2004) Estudio Comparativo de la Empresa Familiar en México en el Contexto Mundial. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, año 2. N°5. Pags. 21-

[1] Miller & Le-Breton (2005), citado en Romero, (2005) Estudio Comparativo de la Empresa Familiar en México en el Contexto Mundial. Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática, año 2. N°5. Pags. 21-54.

[1] Nueno, Pedro Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones, Universia Business Review, núm. 32, 2011, pp. 96-101 Portal Universia S.A. Madrid, España.

[1] Zúniga y Sacristán (2009) Sucesión y su Relación con Endeudamiento y Desempeño en Empresas Familiares, Universidad de las Américas Puebla.

[2] Observatorio Pyme México. (2015). Consultado 05-05-16 en [http://www.protlcuem.](http://www.protlcuem.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/ESTUDIOPYMESCIPI.pdf)

[gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/ESTUDIOPYMESCIPI.pdf](http://www.protlcuem.gob.mx/swb/work/models/economia/Resource/965/1/images/ESTUDIOPYMESCIPI.pdf)