

# El desafío de las pequeñas y medianas empresas japonesas (Pymes): Sucesión de Empresas<sup>1</sup>

TOMOHIRO KAKIHARA<sup>2</sup>

## Resumen

En Japón, recientemente, se ha observado que diversas Pymes se ven obligadas a disminuir o a clausurar sus actividades aun cuando su condición empresarial sea sana. Una de las causas de esta actitud es el problema de la sucesión de empresas.

El presente ensayo abordará este fenómeno y sus perspectivas.

*Palabras clave:* sucesión de empresas, F&A, Baja natalidad y mortalidad, Información asimétrica

## Abstract

In Japan, recently it is observed that several SMEs are obliged to discontinue their activities even if their business is healthy. One of the reasons is the problem of succession of businesses. This paper will cover the issue of corporate succession in Japanese SMEs and its prospects.

*Keywords:* business succession, M&A, Low birth and death rate, Information asymmetry

Fecha de recepción: 05/12/11

Aceptación: 16/04/12

- 
1. Expreso mi agradecimiento a la Lic. Laura Yanira Aguilar Zepeda por la traducción del manuscrito al español. La responsabilidad del trabajo final y cualquier error del mismo son totalmente míos.
  2. Profesor-investigador huésped del Instituto de Estudios Económicos y Regionales. Investigador del Instituto de Economía de la Universidad de Seijo, Japón.

## **Introducción**

Últimamente se ha discutido mucho en el Japón acerca del tema de las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Se contempla la necesidad de adoptar nuevas estrategias para detener su disminución. Después del caso de los préstamos *subprime* (créditos hipotecarios de alto riesgo) y el impacto del escándalo financiero de Riemann, la economía japonesa se ha visto afectada, incluyendo a las Pymes. Con frecuencia estas empresas se han encontrado en una situación difícil respecto al financiamiento y por esta razón muchas de ellas se ven obligadas a interrumpir sus actividades. Pero existen otros factores que inciden en este fenómeno: en la sociedad japonesa cada vez es más baja la tasa de natalidad, y mayor la longevidad. La población de la tercera edad ha aumentado. En estas circunstancias, muchas Pymes, que comenzaron siendo empresas de rápido crecimiento económico, se ven obligadas a abandonar sus actividades a causa del envejecimiento de sus dueños y de la falta de sucesores. Como consecuencia de la disminución de las empresas, aumenta el desempleo.

Varias Pymes que cuentan con alta tecnología en el campo de la industria manufacturera optan por liquidar sus actividades, aun cuando su administración se encuentre en buen estado. Es necesario analizar qué clase de medidas se requiere a fin de mantener activo este sector importante.

El presente trabajo abordará el tema bajo el rubro de *Sucesión de empresas*.

El orden de análisis en el presente trabajo es el siguiente: primero, se observará la definición legal y el estado actual de las Pymes japonesas. Después, se presentarán los antecedentes de los problemas que se presentan para heredar una empresa y las formas de realizar su sucesión. Finalmente, se analizarán los elementos necesarios para llevar a cabo adecuadamente la sucesión de la empresa y su procedimiento.

## **2. La condición actual de las Pymes japonesas**

### *(1) Definición de las Pymes*

Las empresas se clasifican en grandes o en Pymes según el número de sus empleados o de la magnitud de su capital, dependiendo de sus actividades y/o sectores. Las Pymes japonesas son definidas por la Ley Básica de la Pequeña y Mediana Industria. Dicha definición, conforme a la ley, es la siguiente (Art.2 de la ley referida):

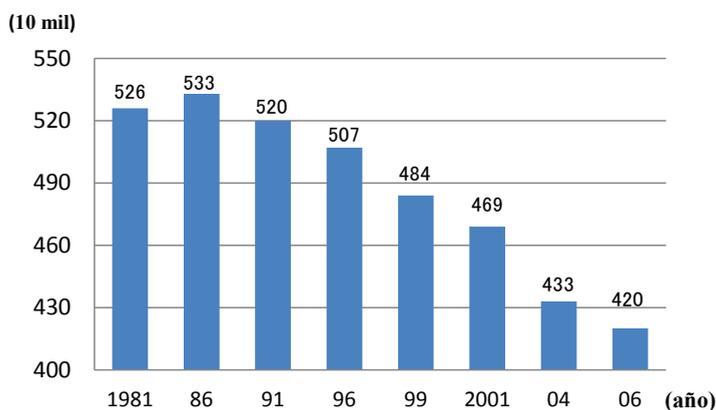
- Industria manufacturera: el número de empleados es de 300 o menos, el capital es de 300 millones de yenes o menos.
- Industria al por mayor: el número de empleados es de 100 o menos, el capital es de 100 millones de yenes o menos.
- Sector al por menor: el número de empleados es de 50 o menos, el capital es de 50 millones de yenes o menos.

Sector servicios: el número de empleados es de 100 o menos, el capital es de 50 millones de yenes o menos<sup>3</sup>.

## (2) Transición del número de Pymes

“White Paper...” (2008) indica que el número de Pymes ha disminuido: de 5 330 000 en 1986, a 4 200 000 en 2006, alrededor de 1 millón, en los últimos 20 años. Se observa que el promedio anual de disminución es de 50 000, pero en los últimos 5 ha sido de 100 000: la desaparición de las empresas se está acelerando (Gráfica-1).

Gráfica 1  
Transición del número de Pymes



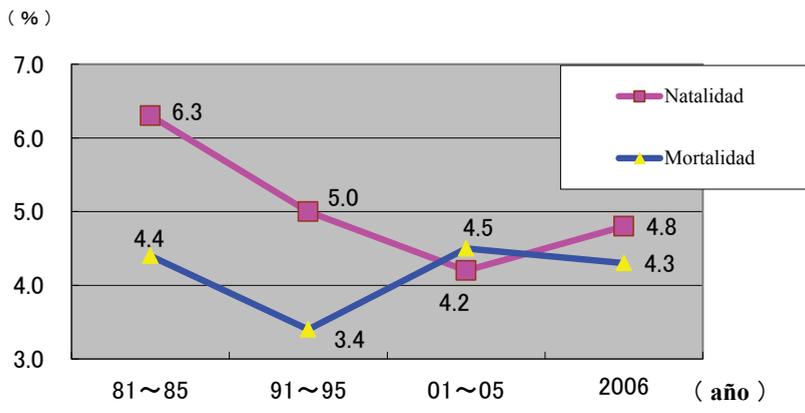
Fuente : “White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan” each year version

Hay diversos factores que causan la reducción. Uno es la tasa de creación de empresas; otro es la tasa de discontinuidad. Es relativamente fácil para las Pymes iniciar sus negocios, por su tamaño empresarial. Por otro lado, debido a la escala, su administración se vuelve inestable radicalmente y tiende a ser influenciada por las condiciones de los negocios. También hay algunos casos en que se enfrentan a mayores riesgos de quiebra, comparadas con una compañía grande. A pesar de que se registró de 3 a 5% en la tasa de creación de empresas durante la recesión económica japonesa, después de los años 90 el número de compañías está disminuyendo (Gráfica-2).

3. La definición de la Ley Básica de la Pequeña y Mediana Empresa establece un “principio” mediante el cual se programan las políticas de fomento a este sector. Existen, por lo tanto, otras definiciones más categorizadas de las Pymes según otros reglamentos o leyes (P. Ej. Fracción III del art. 2 de la Ley de Corporación Financiera de Japón, promulgada en 2008).

Gráfica-2

Natalidad y mortalidad de empresas que contratan a empleados

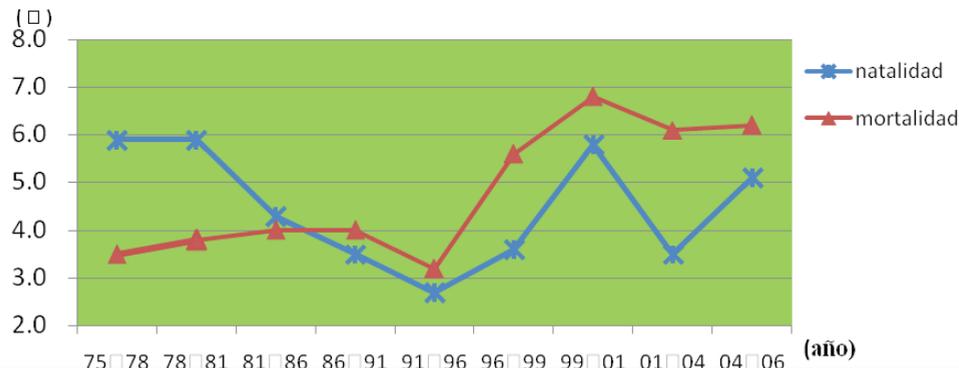


Fuente : “White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan” (2008)

Por otro lado, hay compañías que optan por suspender sus actividades, a pesar de haber obtenido utilidades o, al menos, no estar en números rojos. Una de las causas de esta decisión es el problema de la sucesión. La Gráfica-3 muestra que la creación de empresas que emplean terceras personas es mayor que la desaparición, y que estas Pymes han crecido firmemente. Si tomamos en cuenta lo anterior desde la perspectiva a largo plazo, será indispensable otorgar subsidios y/o apoyos suficientes para disminuir las clausuras, y establecer las políticas de fomento a las Pymes.

Gráfica-3

Transcurso de la natalidad y mortalidad



Fuente: “White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan” (2008)

### 3. Sucesión de una empresa

La sucesión de empresas es un acto que se lleva a cabo para cambiar la titularidad de las mismas, por lo general con motivo del envejecimiento de sus dueños. Suele realizarse cuando una empresa ha terminado su crecimiento y ha entrado en la etapa decreciente. Debido a que en las Pymes los dueños tienen un poder sumamente fuerte, la sucesión de las empresas dependerá, como factor determinante, de su voluntad.

Aunque el sucesor se hace cargo de la empresa en las condiciones existentes, cuyo ex director ó gerente envejecidos han mantenido durante largo tiempo, se corre el riesgo de que el resultado sea la discontinuidad o la quiebra en un futuro cercano. Con el fin de evitarlo, será vital establecer: 1) que la sucesión de la empresa sea llevada a cabo en una etapa temprana; 2) que después del cambio directivo, el director o sucesor avance en nuevos campos de tecnología o de mercados. En otras palabras, deberá llevarse a cabo la sucesión de empresas considerándola “un segundo comienzo de negocios”.

A continuación, se observarán los antecedentes del problema de la sucesión empresarial. Luego, se analizarán los asuntos que deben considerarse para llevarla a cabo y los elementos que deben tenerse en cuenta al seleccionar a los sucesores.

#### (1) Contexto del problema de la sucesión empresarial

En Japón, las Pymes han desempeñado un papel importante como impulso del crecimiento de la economía en la postguerra. Actualmente se enfrentan a la cuestión transitoria generacional causa de la vejez de sus fundadores y que a pesar de que su director decida heredar una empresa, muchas compañías no lo pueden hacer debido a la carencia de sucesores capacitados o apropiados. Según una investigación de Teikoku Databank, la edad promedio de presidentes o directores de las empresas fue de 53.1 años en 1989, y se convirtió en 59.05 años en 2009, es decir, se aumentó 5.95 años en los últimos 20 años. Cuanto más pequeño sea el tamaño de la empresa, los dueños tienden a tener mayor edad y nos encontramos con que los presidentes son también cada vez más viejos. (Véase Cuadro-1). Además, mientras la tasa de cambio de presidentes fue de 4.37% en 1989, en 2009 disminuyó la cifra a 2.86% (Gráfica-4).

*Cuadro-1*  
Edad promedio de presidentes de empresas japonesas

Capital	1989	1994	1999	2004	2009	Diferencia (1989~2009)
De 10 millones de yenes o menos	53.04	55.02	55.11	57.04	58.00	4.96
De 50 millones de yenes o menos	54.11	55.10	57.03	58.06	59.07	4.96
De 100 millones de yenes o menos	57.00	58.00	58.07	58.11	58.11	1.11
De 500 millones de yenes o menos	58.11	59.10	60.03	59.08	59.11	1.00
De mil millones de yenes o menos	61.01	62.05	62.06	62.03	63.00	1.99
De mil millones de yenes o más	62.00	62.10	63.04	63.00	63.01	1.01
La edad media de todos los presidentes	53.10	55.09	57.02	58.06	59.05	5.95

Fuente: TEIKOKU DATABANK “National president analysis: The rate of a president shift” (2010).

Gráfica 4  
 Proporción del cambio de presidentes



89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 00 01 02 03 04 05 06 07 08 09 año)

Fuente: TEIKOKU DATABANK “National president analysis: The rate of a president shift” (2010).

Se observa que el director de una empresa se retira de su cargo a los 64.5 años en promedio<sup>4</sup>. Cuando se retrasa el cambio de la dirección, necesariamente el periodo preparativo (entrenamiento y orientación de sucesores, etc.) disminuye, y resulta difícil lograr la sucesión sin causar algunos problemas. Debido a dicha falta de suficiente preparación puede ocurrir la disolución anticipada o la adquisición de empresas<sup>5</sup>. El director deberá reconocer la importancia de la sucesión empresarial para evitar tales posibles situaciones. Por ello, se le requiere que esté consciente de cómo heredar la empresa a la próxima generación. A continuación, se expondrán las metodologías de la sucesión empresarial.

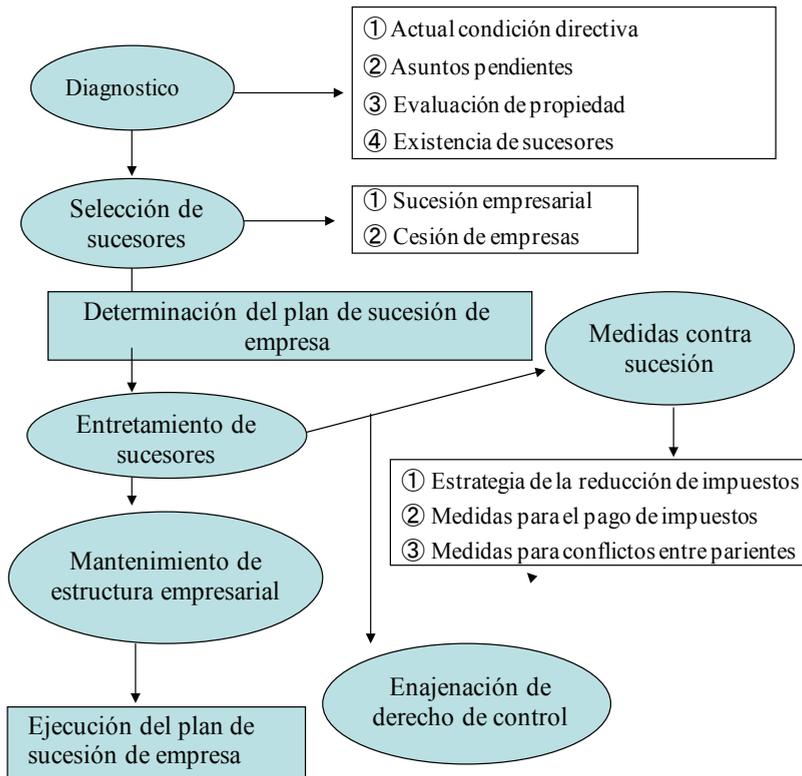
## (2) Preparación de la sucesión empresarial

El primer paso para directores que han dar la herencia es reconocer la importancia de la sucesión empresarial, y pensar cómo heredar la empresa a la siguiente generación (Gráfica-5). Al realizar la sucesión de empresas, es necesario tomar en cuenta los siguientes tres puntos;

4. Mitsubishi UFJ Research & Consulting investigation, December, (2005).

5. Para obtener más información, consulte a NIC (2008), pp.15-17.

Gráfica-5  
Procedimiento de sucesión de empresas



Fuente : NIC (2008), p.18, Figure—3.

### 1) Diagnóstico de la actualidad empresarial y comprensión de problemas

Primero es necesario revisar el estado actual de los activos y pasivos que el propio director posee, el estado administrativo de la compañía y la existencia de sucesores, con la finalidad de llevar a cabo la sucesión empresarial una vez eliminados los problemas de la dirección. Tomando en cuenta los puntos anteriores, el director decidirá la sucesión de la empresa. Para ello, es indispensable examinar los siguientes puntos:

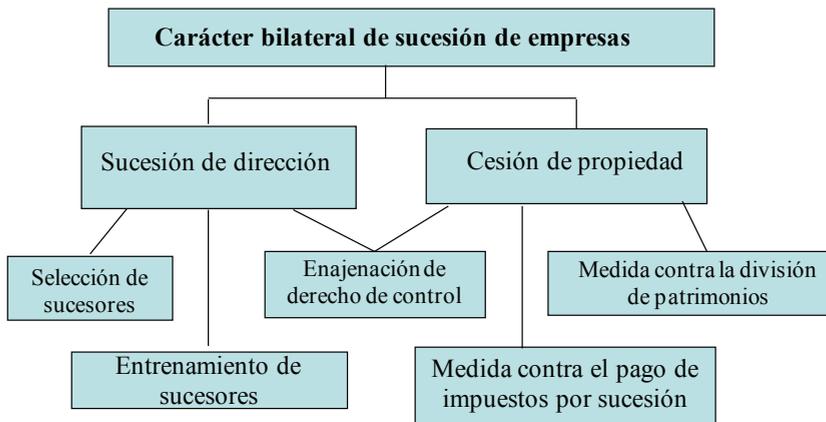
- Selección de un sucesor (pariente o independiente)
- Información sobre la propiedad heredada, y el cálculo del impuesto sobre la herencia
- Asuntos pendientes de la gestión empresarial, y sus soluciones
- Aclaración de la filosofía de dirección de la compañía y las políticas directivas

- Perspectivas de la empresa
- Comunicación y tratamiento adecuado con los ex directores

### 2) Toma de decisión y ejecución de las políticas para la sucesión de empresas

Existen dos formas en la sucesión empresarial. La primera es “heredar la dirección”, la cual se refiere a delegar la dirección después de que el director ha elegido, entrenado y orientado a su sucesor en la dirección. La segunda es “heredar la propiedad”, que consiste en la transferencia de la propiedad, incluyendo el capital de la empresa, así como las acciones (control de la empresa) a los sucesores, y la división de la propiedad entre los familiares que no sean sucesores (Figura 6). Para que la sucesión sea efectiva, es necesario equilibrar estas dos formas tomando las medidas adecuadas que visualicen las perspectivas a largo plazo de la compañía, un sistema orgánico coherente, la composición de accionistas y otros asuntos, así como un esbozo de la vida de los ex dueños.

Gráfica-6  
Carácter bilateral de sucesión de empresas



Fuente : NIC (2008), p.20, Figure—4.

### 3) Programación y ejecución del plan de sucesión empresarial

Teniendo en cuenta que el entorno una compañía tiende a cambiar, con el fin de implementar la medida más eficaz para la sucesión empresarial, es vital examinar el plan de sucesión desde todos los puntos de vista. Para ello, es importante prever los elementos de la sucesión en la planificación directiva así como el tiempo que tomará

la delegación de la dirección, el alcance de poder de los sucesores, el entrenamiento, la transferencia del control empresarial y sus métodos, etc.

### *(3) Selección de sucesores*

Anteriormente era común para el director de una empresa tener en mente la “sucesión familiar”. En años recientes la sucesión empresarial entre los familiares ha disminuido. En cambio, la cesión o la enajenación de empresas, fusiones y adquisiciones están aumentando, lo cual podría provenir de diversos factores, como el envejecimiento de la relación familiar o el problema de la baja natalidad. Asimismo, a causa del futuro incierto y el ambiente severo de los negocios. Los casos en que los descendientes están desinteresados en la sucesión empresarial han aumentado. Por otra parte, se observa a veces que el dueño de una empresa, después de haber tomado la decisión de heredar su negocio a sus descendientes, la cancela debido a la falta de capacidad directiva de ellos.

En los espacios posteriores se analizarán las tres formas de la sucesión empresarial.

#### *1) Sucesión empresarial propiamente dicha*

La sucesión empresarial significa el heredar una empresa a familiares o a parientes. Es la forma típica de la sucesión para las Pymes y tiene las siguientes ventajas y desventajas:

##### *Ventajas*

- Se acepta fácilmente porque está de acuerdo con los sentimientos de las personas interesadas.
- La responsabilidad y la pasión por la empresa, por parte de sucesores, suelen ser fuertes
- Se logran las perspectivas empresariales a largo plazo
- Hay mayor posibilidad de evitar la separación entre la posesión y la dirección.

##### *Desventajas*

- No hay necesariamente sucesores con capacidad de gestión y pasión entre los parientes.
- Cuando hay pluralidad de herederos, podrá ocasionar conflictos entre los interesados.

#### *2) Cesión o enajenación de empresas*

La cesión o enajenación de empresas significa el heredar una empresa a personas distintas de familiares de los ex dueños, por ejemplo, empleados o funcionarios de la

empresa. Esto sucede cuando no hay candidatos dentro de la familia. En caso de no existir candidatos aun en la empresa, el director considerará invitar, para ser su sucesor, a personas entre clientes o corresponsales de algunas instituciones financieras, etc. Se enumerarán las ventajas y desventajas de la cesión o enajenación de empresas en general de las siguientes formas:

#### Ventajas

- Un director puede elegir a sucesores de dentro y de fuera de la empresa.
- La integridad directiva podrá mantenerse en caso de que el funcionario y/o el empleado hayan trabajado durante largo periodo en la propia empresa.

#### Desventajas

- Una persona calificada no se encuentra disponible necesariamente cuando se requiera.
- El sucesor puede carecer de habilidad financiera (para realizar compra de acciones de la empresa, etc.)

### 3) *F&A (Fusiones y Adquisiciones)*

F&A significa el liquidar y el heredar una empresa a terceros. Cuando no existían sucesores entre familiares ni dentro de la compañía, solían llevarse a cabo la clausura o la liquidación de empresas. En los últimos años se ha hecho efectiva la transferencia de una compañía a terceros. Las ventajas y desventajas de F&A son las siguientes:

#### Ventajas

- Un director puede elegir a sucesores de dentro y de fuera de la empresa.
- Los ex directores podrán obtener un beneficio en la acción de F&A.

#### Desventajas

- Es difícil encontrar a compradores adecuados en los términos favorables (contravalor de F&A, seguro de desempleo).
- Es difícil mantener la integridad directiva de la empresa.

Un director debe tomar en cuenta cada ventaja y cada desventaja que se presente al elegir al sucesor adecuado para la compañía. Cuando no hay sucesores en la familia que reúnan las cualidades, es necesario invitar a sucesores externos, aun cuando no sea fácil encontrarlos.

En caso necesario, será conveniente que intervenga un intermediario. Si la compañía se considera atractiva, desde el punto de vista del intermediario, habrá mayor posibilidad de llevarse a cabo la sucesión de empresas sin problemas. Se estima que en el futuro la sucesión entre parientes disminuya. Las Pymes deberán considerar la sucesión de empresas incluyendo la cesión a personas ajenas en la que F&A serviría

como un medio eficaz. En este sentido, las Pymes deberán ser flexibles en la sucesión para lo cual deberán procurar aumentar su valor tomando las medidas necesarias.

A continuación, se analizará F&A como método más efectivo para la sucesión en las Pymes.

#### **4. Desafíos y características de F&A de las Pymes**

La imagen tradicional de una F&A ha sido negativa debido a que las grandes empresas solían emplearlas simplemente para adquirir otras empresas, o por hostilidad u otros motivos estratégicos, por lo que los dueños de las Pymes procuraban evitarla. En todo caso, las F&A han estado aumentando poco a poco en estas sucesiones. Se presentarán las características de F&A y los factores que posiblemente sean obstáculos para ser consideradas.

##### *Características*

Existen tres características principales que influyen especialmente en las F&A con respecto a las Pymes:

- Alta información asimétrica
- Anonimidad
- Falta de preferencia en el contravalor de F&A

Existe la tendencia a que la información asimétrica aumente en el ámbito de las Pymes debido a su diversidad y la falta de transparencia informática. Por ello, tanto comprador como vendedor de este sector deberán buscar el empleo de F&A con información limitada. La revelación del plan de F&A puede provocar el deterioro de los ingresos para las Pymes, por lo tanto, es importante mantener en secreto el plan hasta que concluya su contrato con F&A. Además, hay muchos casos en que el director de una empresa realiza una F&A con la finalidad, no de ganar dinero para sí mismo sino de que su empresa continúe en actividad. Es por ello que los dueños de Pymes frecuentemente aceptan la reducción de contravalor de F&A. Por las razones mencionadas anteriormente, la F&A de las Pymes muestra ciertas características diferentes a las de grandes empresas.

##### *Posibles factores que obstaculizan a las F&A*

Existen ciertos factores que causan dificultades para la realización de F&A por las Pymes:

- Resistencia psicológica del director
- Falta de información sobre F&A
- Escasez de gestión empresarial
- Dificultad de encontrar a contrapartes

- Comisión para intermediarios
- Cálculo del contravalor de empresas

Se afirma que los dueños de las Pymes tienen una aversión a la F&A, si bien, recientemente, esta se ha convertido en una de las opciones para la continuidad de negocios entre generaciones relativamente más jóvenes<sup>6</sup>. Además, su rendimiento ha mejorado gracias al establecimiento de la infraestructura del mercado de F&A<sup>7</sup>. Por otro lado, existe la posibilidad de que el valor de las Pymes sea calculado en el precio considerablemente bajo por el uso de la “evaluación de activos del valor actual neto”<sup>8</sup>, el cual se basa en los activos de las Pymes, aun cuando, ciertamente, es difícil calcular el valor corporativo en forma uniforme debido a su diversidad. Por lo tanto es necesario establecer una base mediante la cual pueda calcularse el valor atractivo para Pymes con la finalidad de poder llevar a cabo una F&A en condiciones favorables. Del mismo modo las Pymes deben tomar medidas que enriquezcan el valor de la empresa.

## 5. Conclusiones

En este trabajo se han discutido las circunstancias y la problemática relativas a la sucesión de empresas en Japón. Recientemente, el número de las compañías ha estado disminuyendo en el mismo país, aun cuando estas muestren un buen rendimiento. El estancamiento de actividades empresariales de este sector podría obstaculizar el desenvolvimiento económico. En el caso de que dicho estancamiento fuera causado por el problema de la sucesión empresarial, será urgente establecer políticas de apoyo a corto y largo plazo para retener a las Pymes que funcionan bien. Sin embargo, no se debe de perder de vista que conforme al principio fundamental, la compañía que no tiene competitividad deberá ser excluida. Además, a pesar de la importancia de la materia, se deberán dejar a un lado las políticas excesivamente paternalistas para dejar que las Pymes se mantengan por sí solas en el mercado. En este sentido, pareciera que la elección de las F&A para la sucesión de empresas fuera una medida efectiva para que solamente sobrevivan las buenas empresa.

Se estima que el ambiente que rodea a las Pymes se vuelva más difícil por el impacto de la baja natalidad y mortalidad. Para activar la economía, será necesario establecer apoyos o programas que estimulen a las Pymes, incluso para la sucesión de empresas.

México tiene una gran fuerza laboral, por tanto, actualmente, no se necesitaría considerar el problema de la sucesión empresarial. Pero esta cuestión se ha convertido en un tema común en países desarrollados. Existe la posibilidad de que la sucesión de empresas ocurra en México cuando se enfrenten la transición económica y la “baja

---

6. Mitsubishi UFJ Research & Consulting investigation, December, (2005)

7. Para obtener más información, consulte a NIC (2008), pp.15-17

8. Okada (2008) muestra que el número de F&A de las Pymes no cotizadas se ha incrementado desde 1998.

natalidad y mortalidad” en un futuro. Espero que este pobre ensayo sirva para ese entonces.

### **Referencias bibliográficas**

- Japan Finance Corporation ( 2011) “Succession of the business of SMEs”, report of Japan Finance Corporation Research Institute symposium , Japan
- Japan Network Information Center (NIC) (2008) *Smooth succession of the business of SMEs*, Doyukan, Japan
- Japanese Conference of Business Sucession (2007) *Guideline of succession of the business*, Japan
- Kazumasa Aoyama ( 2011) *Theory of Small and Medium Enterprises* , Doyukan, Japan
- Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN (SMRJ) (2008) “Reserch of business transfer as succession of the business “, Japan
- (2011) “Report of actual condition survey of succession of the business “, Japan
- Satoru Okada (2007) “The issue of succession of the business of SMEs”, ISSUE BRIEF NUMBER 601, Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan
- Satoru Okada (2008) “Succession of the business of SMEs by M&A”, ISSUE BRIEF NUMBER 620, Ministry of Economy, Trade and Industry, Japan
- The Small and Medium Enterprise Agency (2010) *Handbook of succession of the business*, Japan
- SME venture business consortium ( 2010 ) *Small business handbook* , Bkc , Japan

### *Página web*

- Japan Buy-out Research Institute Corporation (JBORI) :<http://www.jbo-research.com/index.html>
- Ministry of Internal Affairs and Communications, Statistics Bureau :<http://www.stat.go.jp/index.htm>
- Organization for Small & Medium Enterprises and Regional Innovation, JAPAN (SMRJ) :<http://www.smrj.go.jp/>
- The Small and Medium Enterprise Agency (SMEA) :<http://www.chusho.meti.go.jp/>