



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN INGENIERÍA**  
**INGENIERÍA DE SISTEMAS – PLANEACIÓN**

PROPUESTA DE UN MODELO DE PLANEACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN  
GENERACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES.

TESIS  
QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:  
MAESTRO EN INGENIERÍA

PRESENTA:  
ING. JAVIER GÓMEZ MATURANO

TUTOR PRINCIPAL  
DR. BENITO SÁNCHEZ LARA  
FACULTAD DE INGENIERÍA

MÉXICO, D. F. OCTUBRE DE 2014

**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: **Dr. Felipe de Jesús Lara Rosano**

Secretario: **Dra. Nelly Rigaud Téllez**

Vocal: **Dr. Benito Sánchez Lara**

1<sup>er</sup>. Suplente: **Dr. Miguel Ángel Morales Arroyo**

2<sup>d o</sup>. Suplente: **Dr. Daniel Velázquez Vázquez**

**Ciudad Universitaria, México D. F. 2014.**

**TUTOR DE TESIS:**

Dr. Benito Sánchez Lara

-----  
**FIRMA**

## *Agradecimientos*

*Agradezco a la mujer que arropa mi corazón, que acompaña mi andar y que toma con fuerza mi mano siempre que titubeo, con su mirada de ámbar me convence y me motiva a seguir adelante. Tenerla a mi lado al amanecer, hace que cualquier día, incluso aquel que es agobiado por la borrasca, sea luminoso.*

*Agradezco a mi pequeña, aún pequeña Anita, por alegrar mi vida, por llenarme de mágicos desafíos, por mostrarme las cosas que olvide a ver y a escuchar, por enseñarme a sorprenderme de lo más simple y por llenarme de orgullo por todas las inusitadas cosas que es capaz de hacer.*

*Agradezco a mi familia, a mis padres por su ejemplo de vida, a mi hermano Ricardo por señalarme esta vía de desarrollo.*

*Agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México, mi alma máter, por acogerme en su seno, por alimentarme de la sustancia más sublime, el saber, y por educarme para que siempre el espíritu hable por mi raza.*

*Agradezco los profesores e investigadores del programa de posgrado en ingeniería de sistemas, que mediante sus cátedras me enseñaron el camino para construir el conocimiento, camino a veces sinuoso y escarpado, pero siempre pulcro. Vale reconocer que aunque hubo quien señalara atajos, siempre sobresalió la práctica que enarbolaba el esfuerzo y la dedicación por sobre el conformismo y el mínimo esfuerzo.*

*Agradezco a mi tutor, Dr. Benito Sánchez Lara, por su tiempo, por esas incontables jornadas en las que hacia frente a una maraña de ideas y pensamientos sin relación y propósito; pero que gracias a su agudeza, consejos y paciencia, lograron tomar forma en esta tesis.*

*Agradezco al CONACyT por el otorgamiento de la beca para la realización de mis estudios de Maestría, sin la cual este trabajo nunca hubiera visto la luz.*

## CONTENIDO

<b>Resumen</b> .....	V
<b>Introducción</b> .....	VI

### SECCIÓN I

<b>Problemática y consideraciones del estudio</b> .....	1
---	---

<b>CAPÍTULO I</b> Problemática de la empresa familiar .....	2
---	---

1.1 El entorno de la empresa familiar mexicana .....	3
--	---

1.2 Tema de investigación: la sucesión generacional .....	8
---	---

1.3 Problemática de la sucesión generacional en empresas familiares. ....	12
---	----

<b>CAPÍTULO II</b> Consideraciones del estudio .....	18
--	----

2.1 El estado del campo de investigación de la empresa familiar. ....	19
---	----

2.2 Objetivo general, objetivos específicos y alcances de la investigación. ....	25
--	----

2.3 Campo de aplicación .....	29
-------------------------------	----

### SECCIÓN II

<b>Construcción de un modelo conceptual del proceso de sucesión generacional</b> .....	31
--	----

<b>CAPÍTULO III</b> Conceptualización de la empresa familiar .....	33
--	----

3.1 Importancia económica de la empresa familiar .....	33
--	----

3.2 Caracterización de la empresa familiar .....	36
--	----

3.3 Dinámica de la empresa familiar .....	43
---	----

<b>CAPÍTULO IV</b> Conceptualización de la sucesión generacional .....	51
--	----

4.1 La sucesión generacional como proceso .....	52
---	----

4.2 Las etapas del proceso de sucesión generacional .....	56
---	----

4.3 Propósito y éxito del proceso de sucesión generacional .....	60
--	----

<b>CAPÍTULO V</b> Metodología para planear la sucesión generacional .....	66
---	----

5.1 El proceso general de planeación .....	67
--	----

5.2 Enfoques de planeación .....	74
----------------------------------	----

5.2.1 El enfoque transactivo .....	75
------------------------------------	----

5.2.2 El enfoque racional .....	77
---------------------------------	----

5.2.3 El enfoque estratégico .....	78
------------------------------------	----

5.2.4 El enfoque normativo .....	79
----------------------------------	----

## **SECCIÓN III**

<b>Construcción de un modelo formal para planear el PSG</b> .....	81
<b>CAPÍTULO VI</b> Construcción del modelo formal .....	82
6.1 Marco metodológico para la formulación. ....	83
6.2 Resultados del análisis documental .....	91
6.2.1 Estudios anteriores al año 2005 .....	92
6.2.2 Estudios de la segunda mitad de la década de los años dos mil .....	95
6.2.3 Estudios de los años recientes. ....	99
6.3 Estructuración de las evidencias.....	101
<b>CAPÍTULO VII</b> Presentación del modelo formal.....	108
7.1 Identificación de condicionante del proceso de planeación. ....	109
7.1.1 El objeto de planeación .....	109
7.1.2 El sujeto de la planeación.....	114
7.1.3 El contexto de la planeación.....	116
7.2 Modelo metodológico para planear el PSG.....	118
7.2.1 Diagnóstico.....	120
7.2.2 Prescripción .....	123
7.2.3 Instrumentación .....	126
7.2.4 Control.....	129
7.3 Consideraciones finales .....	130
<b>CAPÍTULO VIII</b> Conclusiones .....	132
Conclusiones generales.....	138
Fuentes de consulta.....	a
Índice de Figuras.....	VI

## Índice de Figuras

<b>Figura 1.1</b> Entorno de la empresa familiar mexicana.....	7
<b>Figura 1.3</b> Estructuración de la problemática de la SG.....	16
<b>Figura 2.1</b> Estado de la investigación sobre la empresa familiar .....	24
<b>Figura 3.1</b> Papel de la empresa familiar en la economía mexicana .....	35
<b>Figura 3.3.1</b> Modelo de dos círculos de la empresa familiar .....	44
<b>Figura 3.3.2</b> Matriz de desempeño de la empresa familiar .....	46
<b>Figura 3.3.3</b> Modelo de los tres círculos de la empresa familiar.....	47
<b>Figura 3.3.4</b> Sistema de stakeholders dentro de la EF .....	48
<b>Figura 4.1</b> Sujetos de la sucesión generacional.....	52
<b>Figura 4.2</b> Subprocesos del proceso de sucesión generacional .....	58
<b>Figura 4.3.1</b> Modelo conceptual de un proceso de sucesión generacional exitoso. ....	60
<b>Figura 4.3.2</b> Modelo causal del éxito del proceso de sucesión generacional .....	64
<b>Figura 5.1.1</b> Proceso de conducción .....	68
<b>Figura 5.1.2</b> Condicionantes del proceso de planeación .....	72
<b>Figura 5.1.3</b> Proceso de planeación y sus condicionantes.....	73
<b>Figura 5.2</b> Enfoques de planeación ocupados .....	74
<b>Figura 6.1.1</b> Modelo de Diamante.....	83
<b>Figura 6.1.2</b> Aspectos críticos del proceso de solución de problemas .....	88
<b>Figura 6.1.3</b> Proceso de solución del problema de sucesión generacional .....	89
<b>Figura 6.3.1</b> Modelo de un PSG exitoso. ....	102
<b>Figura 6.3.2</b> Sistema de factores determinantes del PSG.....	103
<b>Figura 6.3.3</b> Modelo causal del PSG.....	105
<b>Figura 6.3.4</b> Sistema de factores involucrados en el proceso de sucesión generacional.....	106
<b>Figura 7.1</b> Condicionantes de planeación del PSG .....	117
<b>Figura 3.4</b> Proceso de planeación de la sucesión generacional.....	119
<b>Figura 7.2.1</b> Etapa de diagnóstico .....	121
<b>Figura 7.2.2.a</b> Etapa de prescripción.....	124
<b>Figura 7.2.2.b</b> Etapa de prescripción .....	125
<b>Figura 7.2.3</b> Etapa de instrumentación.....	127
<b>Figura 7.2.4</b> Etapa de control .....	129

## RESUMEN

La Empresa Familiar [EF] es el tipo de empresa más abundante, por arriba del 65% del total, aporta entre el 65 y el 90% del PIB y ocupa cerca de dos terceras partes de la fuerza de trabajo en el país. La sucesión generacional [SG] es uno de los tópicos más estudiados en el campo y se considera una etapa crítica en su desarrollo puesto que sólo un 30% de las EF logra mantenerse en operación una vez que la SG se realiza. La revisión de la literatura señala que la no planeación de la SG es un factor asociado a su fracaso por lo que en este trabajo se formuló una propuesta metodológica de planeación a partir de un análisis documental de investigaciones hechas en México en la última década y siguiendo la metodología sistémica de construcción de un modelo formal. A través de una extensa revisión de la literatura sobre empresa familiar, sucesión generacional, metodología de planeación se conceptualizó a la SG como un proceso que deberá planearse con base en las necesidades de tres sistemas, la empresa, la propiedad y la familia, de forma sistémica para asegurar la transferencia de la conducción y la propiedad, de un miembro de la familia a otro, asegurando la efectividad y satisfacción del proceso, pero sobre todo la continuidad de la empresa familiar. A partir del análisis documental se identifican tres condicionantes de planeación: 1) el objeto de planeación integrado por la configuración de la propiedad en la empresa, el aseguramiento de recursos humanos que satisfagan el perfil profesional de la empresa y el establecimiento de órganos de gobierno que den cabida a los intereses de la familia propietaria; 2) el sujeto de la planeación, que deberá ser el titular asesorado por un experto, quienes en un proceso transactivo planeen la sucesión; 3) el contexto en que se planea es un entorno turbulento y altamente competitivo y 4) un horizonte de planeación largo, de entre diez y quince años. A partir de estas condicionantes se presenta un modelo formal, de carácter metodológico, del proceso de planeación de la sucesión generacional, integrado por las etapas de diagnóstico, prescripción, instrumentación y control, cada una de las cuales es desagregada en subprocesos más específicos.

**Palabras clave:** planeación de la sucesión, sucesión generacional, empresa familiar.

## Introducción

La Empresa Familiar [EF] constituye el tipo de empresa más abundante en México y en otras partes del mundo. Su relevancia económica se manifiesta en la generación de empleo y riqueza en el país, lo que además se ve reflejado en el interés, que en años recientes, ha despertado en el ámbito académico, al ser objeto de estudio en un creciente número de investigaciones hechas en las ciencias administrativas. La investigación de los problemas que enfrenta la EF se vuelve relevante a la luz del papel económico que estas unidades económicas desempeñan y al progresivo interés en el estudio de sus particularidades.

Una problemática particular que enfrentan las EF es la Sucesión Generacional [SG], término utilizado para hacer referencia al retiro del *titular* (líder empresarial, fundador, propietario, dueño-director, etc.) y a su remplazo por parte de uno de sus familiares, *el sucesor*, que suele ser uno de sus hijos. Los datos proporcionados por los estudios empíricos referentes al tema, señalan que la mayoría de las empresas que atraviesan por una SG no logran mantenerse en operación una vez que el cambio generacional se realiza.

Los investigadores del tema han recurrido al enfoque sistémico para estudiar a la EF, encontrando que ésta puede conceptualizarse como un sistema compuesto por la interacción de tres subsistemas: empresa, familia y propiedad. Uno de los factores relevantes asociados al resultado de la sucesión es su planeación, pero éste sólo es uno de los muchos factores que están interconectados e influyen en la continuidad o no de la empresa ante la SG.

El objeto de estudio de la investigación fue la planeación de la sucesión generacional en empresas familiares, vista como un proceso. Para el desarrollo del estudio se formuló la siguiente pregunta de investigación: **¿Cómo planear el proceso de sucesión generacional en las empresas familiares mexicanas para asegurar su continuidad?** El objetivo fue *formular una propuesta metodológica de planeación del proceso de sucesión generacional en empresas familiares mexicanas para asegurar la continuidad del sistema productivo y*



*la satisfacción de los grupos interesados; ello, a partir de un análisis documental de investigaciones hechas en México en la última década y siguiendo la metodología sistémica de construcción de un modelo formal* (Sagasti & Mitroff, 1973).

Dado que se consideró apropiado abordar el tema de la SG de forma sistémica, se ocupó el Modelo de Diamante de Sagasti & Mitroff (1973), como marco de referencia metodológico para el desarrollo de la investigación. El Modelo de Diamante es un modelo conceptual sistémico del proceso de resolución de problemas, el cual está integrado por cuatro subsistemas: *la problemática, el modelo conceptual, el modelo formal y la solución*. Estos sistemas componentes del proceso de solución se encuentran interconectados por medio de procesos cognitivos que en conjunto buscan resolver un problema dado, en este caso la sucesión generacional. La discusión de este modelo se realiza en el capítulo seis.

Los resultados de la investigación se presentan siguiendo la estructura de solución del Modelo de Diamante, haciendo coincidir cada una de las tres secciones de este trabajo con uno de los sistemas del modelo: Sección I *problemática*, Sección II con el *modelo conceptual* y Sección III con el *modelo formal*. El trabajo culmina con la presentación de una propuesta de carácter metodológico para planear el proceso de sucesión generacional, modelo formal, del cual, las extensiones de esta investigación podrán formular **soluciones** que puedan implementarse en casos específicos.

La **problemática** se presenta en el primer capítulo, se integra de los datos duros, las evidencias y observaciones recabadas de estudios empíricos que muestran una alta mortandad en las EF que atraviesan una SG. Se asocia a la problemática una amplia gama de factores y síntomas que pueden derivar en la no continuidad de la empresa. Esta *percepción* de la “realidad”, de la situación-problema de la SG se describe en el primer capítulo, junto con las implicaciones e impactos que tiene en el entorno económico del país, buscando señalar la relevancia del tema.

Junto con la problemática, en la Sección I, se presentan las consideraciones del estudio, tales como los objetivos y alcances del estudio, así como su ubicación en las tendencias de la investigación sobre la empresa familiar y su campo de aplicación.

A partir de una extensa revisión de la literatura, se da el proceso de **conceptualización** de la EF y de la SG, con el propósito de ordenar las percepciones sobre la problemática y obtener una imagen estructurada del fenómeno. Esta imagen conforma el subsistema **modelo conceptual** (Sagasti & Mitroff, 1973), que para este estudio se reporta en la Sección II, algunos de los pilares de la visión del mundo obtenida son:

- Caracterización de la empresa familiar.
- Análisis la dinámica de la EF mediante modelos sistémicos.
- Establecimiento de dos dimensiones de los objetivos perseguidos por la EF.
- Estructuración de factores asociados a la continuidad de la EF en un modelo causal de la SG.
- Presentación de un sistema de stakeholders de la EF.

Mediante el **modelo conceptual** se definió el problema, conceptualizando la SG como un proceso que deberá planearse con base a las necesidades de tres sistemas, la empresa, la propiedad y la familia, de forma sistémica, para asegurar la transferencia de la conducción y la propiedad de la empresa, de un miembro de la familia a otro, asegurando la efectividad y satisfacción del proceso, pero sobre todo la continuidad de la EF. Para ello, se realizó un estado del arte de la planeación en búsqueda de un proceso general que permitiera dar respuesta al problema planteado, ocupando los enfoques de planeación transactiva, estratégica, normativa y racional, dadas las condicionantes que presenta la SG en empresas familiares.

El proceso de **modelación** está presente en toda la Sección II del trabajo, en la que se construyeron una serie de imágenes formalizadas del PSG y de su planeación. A partir del **modelo conceptual** se construyó un **modelo formal** del problema. A través de la modelación, se definieron los factores relevantes del problema, estableciendo relaciones entre ellos que permitieron construir un sistema simbólico con variables y parámetros

juzgados como relevantes para el problema definido. Así, el sistema llamado modelo formal, se integró con: la identificación de los sujetos de la SG; un modelo del proceso de sucesión generacional, un modelo de sucesión generacional exitoso, un sistema de condicionantes del proceso de planeación y un proceso de planeación aplicable a la SG.

Cada una de estas imágenes se formalizó y mejoró mediante la interacción con el sistema conceptual, por lo que el proceso de modelación no siguió una dirección única, pues conforme avanzó la investigación se fueron modificando ambos sistemas.

Finalmente, se buscaron sistemáticamente investigaciones realizadas en México en la última década sobre EF y SG; se encontraron en esta búsqueda evidencias empíricas y elementos que permitieron formular la propuesta de planeación para asegurar la continuidad de la empresa familiar ante la SG. Los resultados de la búsqueda, presentados en la Sección III, permitieron tener una interacción entre el **modelo formal, el modelo conceptual y la problemática**, los cuales deben guardar correspondencia entre ellos para contribuir a solución del problema.

Gracias a la revisión de las investigaciones encontradas se reconceptualizó y remodeló el marco conceptual y científico, para tener imágenes más precisas de la realidad, obteniéndose dos productos relevantes que forman parte del modelo formal: modelo causal y un sistema de factores involucrados del PSG. El análisis de las investigaciones permitió observar el grado de correspondencia del modelo formal en relación con la situación problemática, ajustándose a lo que Sagasti & Mitroff (1973) llaman **validación**, haciendo ajustes al modelo formal con la finalidad de hacerlo más exacto a la realidad.

Parte del modelo formal es un sistema de condicionantes del proceso de planeación, mismo que fue contrastado con las propuestas y señalamientos hechos por los estudiosos del tema, buscando precisar y hacer consistente el constructo con la problemática de acuerdo con las evidencias encontradas a través de los estudios.

Es del modelo formal, o constructo de imágenes formales, que se extrae la propuesta para planear el proceso de sucesión generacional, tomando como referencia el marco de un proceso general de planeación presentado por Gelman y Negroe (1982) pero enriqueciéndolo con algunas ideas provenientes de otros enfoques.

La propuesta consta de un modelo de carácter metodológico, una imagen formalizada del proceso de planeación de la sucesión generacional, integrada por cuatro etapas: diagnóstico, prescripción, instrumentación y control. Cada etapa es desagregada en subprocesos que hacen explícita una forma planeada y sistemática de llevar a cabo la sucesión generacional. Las etapas del proceso de planeación y los subprocesos involucrados están interconectados constituyendo una unidad metodológica, un sistema para conducir la sucesión generacional, cuyo objetivo es dar continuidad a la empresa familiar.

La propuesta contesta a la pregunta de investigación planteada de una forma conceptual. La propuesta constituye un sistema formal de procedimientos para conducir la sucesión generacional, es una representación formal y simbólica de cómo llevar a cabo el PSG y puede dotar a un planeador, agente de cambio o consultor de un marco metodológico para intervenir en EF que estén por atravesar un proceso sucesorio.

La propuesta de este trabajo se acerca más al **modelo formal** que a la **Solución** como se ha planteado por Sagasti & Mitroff (1973), colocando a la propuesta de esta tesis en el umbral de lo que ellos llaman **solución del modelo**. Corresponderá a investigaciones futuras trabajar en la formulación de modelos de solución y su implementación en casos concretos para verificar que las directrices trazadas aquí no sólo pueden ser conceptualmente correctas, sino también empíricamente válidas.

# SECCIÓN I

## **Problemática y consideraciones del estudio**

Bajo el marco metodológico del Modelo de Diamante (Sagasti & Mitroff, 1973), en esta primera sección se presenta la problemática, punto de partida en el proceso de solución de problemas. A partir de datos duros, evidencias y observaciones recabadas de estudios empíricos se detecta la existencia de un problema grave para las empresas familiares que atraviesan una sucesión generacional, pues muchas de ellas no logran mantenerse en operación una vez llevada a cabo la sucesión generacional. Así, en el primer capítulo se describe el entorno de la empresa familiar en México, se presenta el tema de investigación, la sucesión generacional y se describe la problemática asociada a ésta.

Es a partir de los datos y evidencias recabadas en los estudios presentados en el primer capítulo que se obtiene una percepción de la “realidad”, de la situación-problema de la sucesión generacional, junto con las implicaciones e impactos que tiene en el entorno económico manifestándose la relevancia del tema.

Junto con la problemática del primer capítulo, en esta primera sección se presentan los objetivos y alcances del estudio, así como su ubicación en las tendencias de la investigación sobre la empresa familiar y su campo de aplicación.

En el segundo capítulo se presentan algunas consideraciones del estudio, el cual es diseñado a partir de la problemática destacando la importancia de la empresa familiar en el ámbito académico y el creciente interés que se muestra en las ciencias administrativas por conocer las particularidades de estas entidades económicas.

# **CAPÍTULO I**

## **Problemática de la empresa familiar**

En este capítulo se presentan tres secciones, a través de las cuales se presenta y estructura la problemática que atiende este trabajo: la sucesión generacional [SG] en empresas familiares [EF]. En el primer apartado se contextualiza el estudio desde un punto de vista económico, en este apartado se hace un esfuerzo por configurar el entorno en que se desarrolla la empresa familiar mexicana; es decir, el conjunto de aspectos internos y externos que enfrentan las empresas en su desarrollo.

En el segundo apartado, se presenta el tema de investigación, que es la sucesión generacional [SG] en empresas familiares. Se describe la problemática asociada a este proceso, presentando cifras y datos en relación al impacto que este proceso tiene en las empresas que lo atraviesan.

En el tercer apartado se hace una estructuración de la problemática, es decir, una primera aproximación para identificar los factores que intervienen en este proceso y que deben ser considerados a la hora de formular propuestas de solución.

El objetivo de este capítulo es presentar el tema de la investigación, la sucesión generacional, y la problemática asociada a él, partiendo del entorno de la empresa familiar en México y haciendo una primera aproximación al conjunto de factores asociados a esta situación-problema, sobre la cual se definen las consideraciones del estudio presentadas en el segundo capítulo.

## 1.1 El entorno de la empresa familiar mexicana

La mayoría de las empresas en México son familiares, éstas se desarrollan en un ambiente empresarial dominado por micros, pequeñas y medianas empresas, las cuales tienen una edad promedio de 16 años, y aunque se puede señalar que la mayoría de ellas se han consolidado, las de reciente creación tienen altos índices de mortandad. Las empresas mexicanas enfrentan serios problemas, tanto internos como externos, que limitan su desarrollo y ponen en riesgo su permanencia. Este es el contexto de la empresa familiar mexicana.

El INEGI<sup>1</sup> clasifica a las empresas de acuerdo a su tamaño en cuatro categorías: micro, pequeña, mediana y grande. Esta clasificación se sustenta en los criterios de estratificación establecidos por la Secretaría de Economía y publicados en el Diario Oficial de la Federación. En la *Tabla 1.1* se concentran los dos criterios de la estratificación de las empresas mexicanas. El primero corresponde al número de empleados que trabajan en ella y el segundo al monto de sus ventas anuales. Estos dos criterios varían ligeramente de acuerdo al sector económico al que pertenezcan, en particular se consideran el sector industrial, de comercio y de servicios. Así entonces, podemos caracterizar, por ejemplo, a una pequeña empresa del sector industrial como una compañía que tiene entre 11 y 50 trabajadores o que vende entre cuatro y cien millones de pesos.

**Tabla 1.1.-** Estratificación de empresas en México

<b>Sector</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequeña</b>	<b>Mediana</b>	<b>Grande</b>
<b>Industrial</b>	De 0 a 10 empleados. Hasta \$4,000, 000 de ventas anuales.	De 11 a 50 Empleados. Desde \$4, 000,001 hasta \$100, 000, 000 de ventas anuales.	De 51 a 250 Empleados. Desde \$100, 000, 001 hasta \$250, 000, 000 de ventas anuales.	Más de 250 empleados. Más de \$250, 000,000 de ventas anuales.
<b>Comercio</b>	De 0 a 10 empleados. Hasta \$4,000, 000 de ventas anuales.	De 11 a 30 Empleados. Desde \$4, 000,001 hasta \$100, 000, 000 de ventas anuales.	De 31 a 100 Empleados. Desde \$100, 000, 001 hasta \$250, 000, 000 de ventas anuales.	Más de 250 empleados. Más de \$250, 000,000 de ventas anuales.

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Geografía Estadística e Informática.

<b>Servicios</b>	De 0 a 10 empleados. Hasta \$4,000, 000 de ventas anuales.	De 11 a 50 Empleados. Desde \$4, 000,001 hasta \$100, 000, 000 de ventas anuales.	De 51 a 100 Empleados. Desde \$100, 000, 001 hasta \$250, 000, 000 de ventas anuales.	Más de 250 empleados. Más de \$250, 000,000 de ventas anuales.
------------------	--	--	--	--

**Fuente:** Diario Oficial de la Federación, 30 de Junio de 2009.

De acuerdo con el INEGI (2012) las llamadas MiPyME<sup>2</sup> constituyen el 99.5% de las empresas, generan el 69.4% de los empleos y contribuyen con el 52% del PIB (INEGI, 2012). Quedando establecido que en México la mayoría de las empresas son micros y pequeñas.

De acuerdo al perfil de la PyME en México, estas empresas tienen una antigüedad promedio de 16 años, son familiares y tienen un directivo de 47 años de edad promedio, con estudios de licenciatura (Sánchez & Hernández, 2011). Coincidentemente, la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la PYME señala que la PyME mexicana tiene una edad promedio de 16 años, su director general tienen 45.5 años (76.9% tienen estudios universitarios), el 68.5% de las empresas tiene un control familiar, 76.1% de ellas están constituidas como una sociedad mercantil, el 64% de ellas no exporta, el 54.4% reporta que sus ventas están disminuyendo y el 47% mantiene el mismo número de trabajadores (FAEDPYME, 2009).

En un estudio publicado por el Observatorio PyME (2002) se señala que el 36.4% de las PyME tienen menos de 9 años de operación, mientras que el 18.6% tiene entre 9 y 12 años de estar en el mercado y que el 45% de ellas tiene más de 12 años de operación. En un estudio en el Estado de Hidalgo, presentado por Hernández y Mendoza (2006:153), se dice que el 46.1% de las empresas tiene más de 20 años de operación, mientras que el 27% tiene entre 11 y 20 años de operación y sólo el 26.9% tienen menos de diez años.

Si bien se observa que la mayoría de las pequeñas empresas mexicanas tiene más de 10 años de operación, las de reciente creación tienen altos índices de mortandad: según la CEPAL (2003) en los países subdesarrollados entre un 50% y un 75% de las PyME de

<sup>2</sup> Micro, pequeñas y medianas empresas.



nueva creación dejan de existir durante los primeros tres años. En el caso de México el 90% de estas empresas de reciente creación quiebran a los cinco años de haber iniciado operaciones (Hernández & Martínez, 2011). La consultora KPMG (2009) señala que el 70% de las empresas de reciente creación no duran más de tres años en operación. Para el Centro Crece (2010) el 75% de las nuevas empresas mexicanas debe cerrar sus operaciones apenas después de dos años en el mercado mientras que en sitio *degerencia.com* se señala que el 50% de las empresas quiebran durante el primer año de actividad, y no menos del 90% antes de cinco años.

Los problemas que enfrentan las empresas mexicanas responden a causas internas y externas: los factores externos están relacionados con las condiciones generales que se viven en el país y que pueden estar determinados por el sistema económico mundial; los factores internos responden a las características propias de las empresas y sobre las cuales los empresarios tienen injerencia.

Según la Encuesta de Empresas Familiares 2012, los principales retos externos en los próximos 12 meses para las Empresas Familiares en México se refieren a las condiciones de mercado (54%), seguido por la competencia (25%), la disponibilidad de financiamiento (16%), las políticas y regulaciones gubernamentales (16%), el tipo de cambio (10%), y la incertidumbre derivada de la situación macroeconómica de algunos países europeos (8%) (PricewaterhouseCoopers, S.C, México, 2013:7).

Arroyo et al. (2010:368) señala que en México existen problemas estructurales que dificultan el adecuado desarrollo de las PyME entre los problemas más importantes relativos a factores externos se destacan los siguientes: a) inadecuada articulación de nuestro sistema económico, que favorece, casi prioritariamente, a las grandes y muy grandes empresas y corporaciones; b) políticas gubernamentales inadecuadas; c) corrupción administrativa de funcionarios del sector público; d) falta de financiamiento o carestía del mismo; e) inapropiada infraestructura técnico-productiva; f) carencia de recursos tecnológicos; g) la casi nula aplicación de adecuados sistemas de planificación empresarial; h) competencia desleal del comercio informal; i) globalización y las prácticas desleales a

nivel internacional, y; j) en general, la carencia de una cultura empresarial de los empresarios mexicanos.

Los empresarios de las PyME perciben que el entorno empresarial ha empeorado, elevándose la competencia en el sector, percibiendo mayor poder negociador tanto de los proveedores como de los clientes (FAEDPYME, 2009:3). Otros factores externos son presentados por Contreras (2007), a partir de datos del INEGI, señala que a escala nacional el 85.2% de las microempresas de todos los sectores declaran tener problemas, los más importantes son: 42% la falta de clientes; competencia excesiva 22%, y bajas ganancias 14.6%.

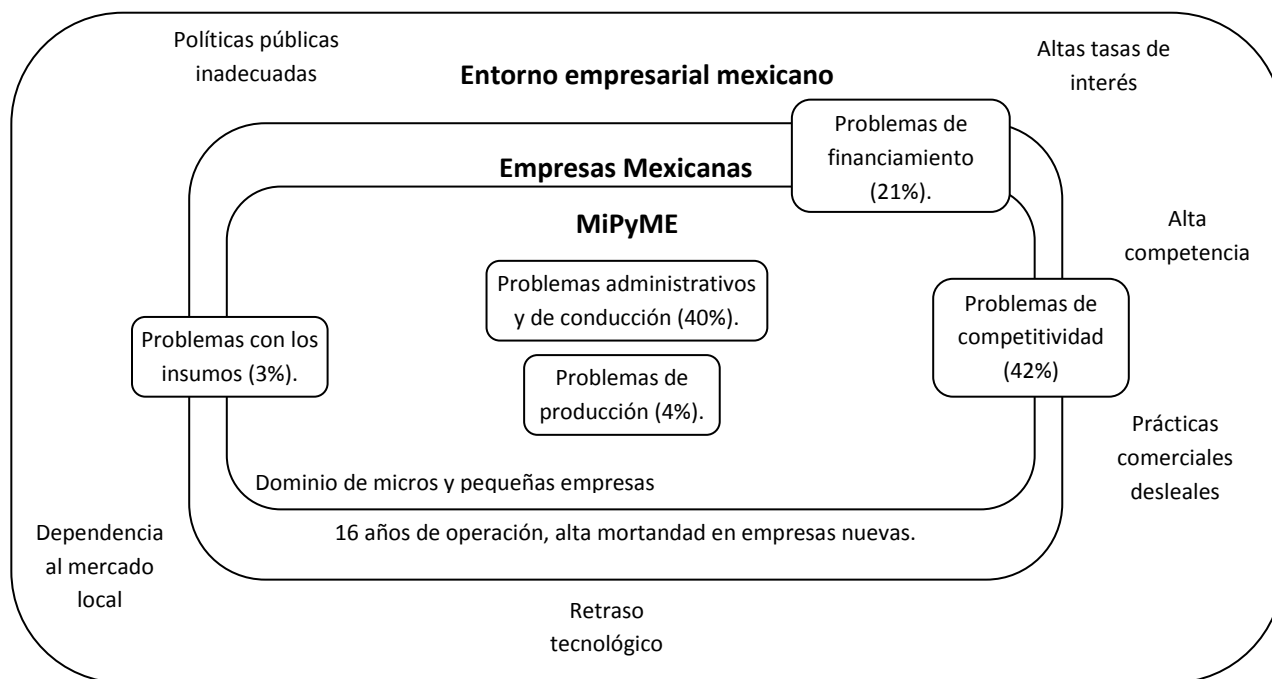
Dentro de los factores internos que ocasionan la quiebra de las empresas en México están: los errores en la conducción de la empresa, la falta de preparación en el ámbito administrativo de los líderes empresariales, los tropiezos financieros, los problemas fiscales, los problemas en las ventas y la cobranza, así como por asuntos relacionados con la producción (Hernández y Martínez, 2011). En relación a las causas de la alta mortandad de las MiPyME, se lee:

La Fundación para el Desarrollo Sostenible (2006), calcula que 43% de las empresas fracasan por errores administrativos, considerándolos como el conjunto de problemas laborales, fiscales, financieros y de regulación derivados de una mala administración; sólo dos de cada 10 empresarios están capacitados formalmente para administrar su propia empresa (Hernández y Martínez, 2011:4).

En una encuesta desarrollada en el año 2012 se señala que los empresarios mexicanos perciben que los principales retos internos que enfrentarán en el próximo año en su empresa son la reorganización (44%), seguido por el reclutamiento de personal (40%), el desarrollo de nuevos productos y/o negocios (28%), el financiamiento (22%), la tecnología (18%) y los flujos de efectivo (10%) (PricewaterhouseCoopers, S.C, México, 2013:7).

La encuesta de INEGI de 2006 señala que los motivos de fracaso de las microempresas son 40% por errores administrativos; 21% por tropiezos financieros; 20% por problemas fiscales; 12% por obstáculos relacionados con las ventas y cobranza; 4% por asuntos relacionados con la producción, y 3% por conflictos con los insumos (Contreras, 2007).

**Figura 1.1.- Entorno de la empresa familiar mexicana.**



En la **Figura 1.1** se muestra una síntesis del entorno empresarial mexicano, pues es en éste donde se desenvuelve la empresa familiar. Como se observa en el esquema el entorno de la empresa familiar mexicana está dado por una hegemonía de pequeños negocios, donde si bien más de la mitad se ha consolidado y su antigüedad supera los quince años, las empresas de reciente creación quiebran en sus primeros años. Existen factores externos e internos que frenan el desarrollo y atentan contra la continuidad de las empresas: en el ámbito externo, las condiciones del sistema económico favorecen sólo el desarrollo de la gran empresa, dejando a las PyME en un ambiente altamente competido; entre los factores internos se destacan los problemas de administración y dirección, así como su baja competitividad. En este contexto la empresa familiar enfrenta problemas que le son inherentes a su condición familiar.

## **1.2 Tema de investigación: la sucesión generacional**

En el primer apartado de este capítulo se presentaron las características del entorno en que se desarrolla la empresa familiar mexicana, donde abundan las micro y pequeñas empresas, las cuales enfrentan problemas estructurales, de gestión y operación, que limitan su desarrollo y ocasionan que gran parte de las empresas de recién creación perezcan. En este segundo apartado se presenta el tema de investigación de la tesis: la SG en empresas familiares, que es el proceso mediante el cual se le da continuidad a la empresa familiar a través de las distintas generaciones de la familia al transferir la conducción y la propiedad de la empresa entre los miembros del grupo familiar.

La sucesión generacional o transición generacional es un término asociado al proceso de cambio que se presenta en una empresa familiar cuando el propietario y director de la organización (líder empresarial, titular) se retira, sea porque lo haya decidido o porque las circunstancias lo obligan, para que otro miembro de la familia (sucesor) se haga cargo de la gestión de la empresa, generalmente uno de sus hijos. Este proceso llega a darse de forma abrupta, sin que la organización se prepare para hacer frente al cambio de gestión y suele alterar negativamente los procesos de la EF: la forma en que ésta se conduce, el clima organizacional y la estructura de la empresa, los mecanismos de gobierno y la forma en que se reparte la propiedad de la misma. Si el líder de la EF no posee la capacidad de enfrentar la SG de forma adecuada, este evento puede suscitar estados desastrosos en la EF e incluso pueden ocasionar la desaparición del negocio familiar y el subsecuente impacto negativo en el sistema económico.

La SG puede darse de varias formas, según el rol que el fundador y responsable de la empresa ocupe (titular). En la Guía para la pequeña y mediana empresa en España, se indica que el proceso de sucesión suele presentarse en tres formas: posponiendo este hecho hasta el fallecimiento del dueño y director; transmitiendo la empresa en vida, de forma gradual, con el objeto de ir incorporando a sus sucesores y; transmitiendo la empresa en vida de una sola vez (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España, 2008).

De acuerdo a los estudios realizados por James Lea (2009), en el proceso de sucesión de las empresas familiares se pueden identificar cuatro modelos de traspaso, de acuerdo al rol que la persona en proceso de retiro ha decidido asumir: 1) el “rey”, muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos, 2) el “general”, planifica su sucesión pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar a la empresa, 3) el “gobernante”, cuando concluye su mandato se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad, y 4) el “embajador”, logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de otros temas que le encarguen (Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo, 2009).

Sea como se dé la SG constituye una etapa crítica en la vida de la empresa familiar dado que muchos negocios familiares que atraviesan este proceso perecen. Sólo el 30% de las empresas familiares llegan a superar con éxito la transición hacia la segunda generación (Yanshuang & Wanjun, 2011). Por su parte, Kets de Vries (1993) apoya esta cifra indicando que el 70% de las empresas que hacen frente a una transición hacia la siguiente generación deberán considerar al menos una de las siguientes opciones: cerrar el negocio, vender el negocio a gente externa o a sus propios empleados o retener la propiedad pero contratando la gerencia externa (Lozano, 2008).

En un informe sobre las empresas en Europa (1995) se estima que un 10% de las declaraciones de quiebra en la Unión Europea –lo que representa 30,000 empresas y la pérdida de 300,000 puestos de trabajo al año- se debe a una administración inadecuada de la sucesión (Cerón, Pimentel, & Barranco, 2010). El panorama es apoyado por Navarrete (2008), que citando a Handler W.C. y Kram (1998) y a Belausteguigoitia (2004), señala que sólo un tercio de las EF logra llegar a la segunda generación ya que las restantes terceras partes quiebran o son vendidas por la familia durante la primera generación, y sólo la décima parte de ellas logran perdurar hasta la tercera generación bajo la dirección de la descendencia del fundador.

La consultora PwC (2013) señala que alrededor del 18% de las empresas encuestadas tiene pensado vender su empresa y un 12% no sabe qué es lo que va a hacer con su empresa ante la SG (PricewaterhouseCoopers, S.C, México, 2013).

Un dato revelador, presentado por el Instituto de Empresas Familiares del Tecnológico de Monterrey, es que de cada 100 empresas familiares que inician operaciones en México, sólo 30 sobreviven a la primera generación y cinco a la segunda, lo que indica un ciclo de vida muy corto para las EF. En un estudio realizado en las EF del Estado de Puebla, se señala que sólo cerca del 50% de ellas logran sobrevivir al paso de la primera generación (San Martín, 2012). Por su parte Cosío, en referencia a las pequeñas y medianas empresas familiares, señala una tendencia clara en la que sólo el 40% de los negocios logran pasar exitosamente a la segunda generación, es decir que la mayoría de esas empresas son vendidas, fragmentadas o quiebran al ser conducidas por los descendientes (Vargas Hernández, 2012).

Estas cifras pueden hacer pensar que la SG es el principal problema de la EF, ya que muchas de ellas fracasan en cuanto a su crecimiento y a su continuidad. Sin embargo, no se debe dejar de lado que bajo el término sucesión, se esconden problemas como la maduración del mercado, el envejecimiento de la organización, la reestructuración de los participantes en la propiedad, conflictos familiares, entre otros, los cuales pueden y deben tratarse y resolverse sin involucrar el traspaso del poder de dirigir (Araya, 2012).

Por ello es importante un enfoque sistémico que permita identificar los factores relevantes asociados a la SG, pues no es la sucesión generacional *per se* la que ocasiona el fracaso de la EF. Se ha establecido que la esperanza de vida promedio de la EF es de 25 años, mientras que las empresas que tienen una gestión más institucionalizada es de 50 años en promedio (KPMG, 2009), entonces se tienen muchos otros factores internos, propios a la condición familiar de las EF, y del entorno que limitan el desarrollo de la EF y pueden influir en la pérdida de competitividad y el cierre de operaciones.

Bajo ese contexto general, la EF mexicana enfrenta otros problemas particulares que su carácter de familiar agrega a la ya difícil situación de la empresa en México: el nepotismo, el enfeudamiento, la autocracia y el paternalismo, la parálisis directiva y resistencia al cambio, la manipulación familiar, la contratación de profesionales poco calificados y la falsa seguridad son algunas de las debilidades que la empresa familiar tiene (Belausteguigoitia, 2005).

Las principales desventajas que las empresas familiares enfrentan son el acceso al capital en igualdad de condición que empresas más grandes o públicas, los conflictos familiares y la falta de reglas claras para los familiares que trabajan en la empresa, la atracción y retención de talento con las habilidades y experiencias necesarias en los negocios, la falta de un plan de sucesión bien estructurado que ofrezca certidumbre tanto a los familiares que trabajan en la empresa como a los empleados no familiares, y la falta de visión de algunos socios de mayor edad (PricewaterhouseCoopers, S.C, México, 2013:11).

Una de las principales debilidades de la empresa familiar se deriva de la gran importancia que se da al nexo familiar, el cual se encuentra, muchas veces, por encima de la capacidad o profesionalismo para administrar, negociar y dirigir la empresa (Cerón, Pimentel, & Barranco, 2010). Por ejemplo, es muy común que el propietario fundador de la empresa elija a su equipo basado en los lazos familiares más que por sus habilidades y capacidades, también que no haga una separación entre los recursos de la empresa y los de la familia; así mismo en su mayoría las EF no poseen una política de sueldos ni tampoco asignan recursos y tiempo a la planeación (Hernández & Mendoza, 2006).

La SG en empresas familiares es un tema relevante ya que del resultado de este proceso depende la continuidad, y tal vez el buen funcionamiento, de la empresa familiar una vez que el fundador o líder empresarial se retiré. Si este proceso resulta exitoso, la empresa permanecerá en el tiempo, de lo contrario la vida de la empresa puede afectarse negativamente y generar situaciones que la pongan en peligro de desaparecer. Se sabe que sólo el 30% de las EF que atraviesa una SG sigue en operaciones.

### **1.3 Problemática de la sucesión generacional en empresas familiares**

La SG es una etapa crítica en la vida de la empresa familiar, pese a ello, los directores de la EF dan poca importancia al proceso sucesorio. Debido a diversos factores asociados al carácter familiar y al entorno de la EF mexicana, los directivos de la EF concentran sus esfuerzos en la solución de los problemas del día a día restando importancia a la SG. De acuerdo con la Encuesta de Negocios Familiares Globales 2007/2008, 49% de 1,454 empresas familiares en 28 países no tienen un plan de sucesión y una cuarta parte de las firmas encuestadas cambiará de mano en los próximos cinco años (San Martín, 2012).

Algunos datos sugieren que es la no planeación de la SG la que provoca que el proceso se convierta en un riesgo para la empresa. En un estudio realizado en Bélgica se señala que el 68% de los empresarios no han pensado nunca en la sucesión (Cerón, Pimentel, & Barranco, 2010). San Martín (2012) destaca que el desconocimiento sobre un plan de sucesión empresarial provoca que nueve de cada diez corporativos en Puebla cierren sus puertas sin posibilidad de que los negocios familiares continúen su crecimiento.

Por su parte Hernández y Mendoza (2006: 164) identifican que casi el 70% de las EF estudiadas, en el estado de Hidalgo, carece de un plan de sucesión a pesar de que una tercera parte de ellas se encuentra por iniciar este proceso, el 30% restante ya tiene pensado quién puede ser el o los sucesores. Los datos obtenidos por Flores & Vega (2008) en empresas familiares del sector textil en Tijuana, señalan que el 70% de los propietarios esperan ser sucedidos por los hijos; sin embargo, los propietarios carecen de un plan de sucesión familiar a pesar de reconocer que esa situación provocaría graves problemas para la empresa, como el estancamiento o incluso la quiebra.

En una encuesta realizada por el Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la UDLAP y la consultora PricewaterhouseCoopers se señala que el 78% de las empresas no cuenta con un plan de sucesión para los puestos directivos, mientras que sólo el 6% reporta sí tenerlo para todos los puestos directivos; el 83% contemplan como sucesor de altos puestos directivos al menos a un integrante de la familia, aunque sólo el 25% ha elegido ya al sucesor, sin embargo en el 74% de los casos no se tiene dentro de la dirección



a alguien a cargo de preparar a los sucesores en su proceso de maduración/crecimiento (PwC & CIEF-UDLAP, 2013). Estos datos son reveladores para la problemática que se enfrenta en la EF ante la SG.

Como se observa, existe consistencia en los estudios empíricos presentados sobre la no planeación de la SG y su impacto negativo en el desenlace del proceso sucesorio. Pero el hecho de que el director de la empresa familiar no planea o ni siquiera piense en su relevo se asocia a otros problemas que atraviesan las EF. Como lo concluye San Martín (2012), los obstáculos están relacionados principalmente con conflictos de tipo familiar, las características del perfil del fundador y su actitud ante el proceso, es decir la forma particular de cómo se retira, siendo en muchos casos un proceso fallido, en donde el titular sigue estando presente sin soltar totalmente el mando de la empresa.

Los factores que llegan a ocasionar que una empresa colapse en el tránsito de una generación a otra suelen ser el desconocimiento y la improvisación respecto a quién o quiénes serán los nuevos responsables así como la cultura machista que prevalece en algunos casos, donde prefieren que sean varones los elegidos como sucesores de los iniciadores sin fijarse si cumplen las condiciones para ello (San Martín, 2012).

En este sentido, la no planeación se relaciona con la vinculación entre la familia y la dinámica empresarial, con la relación entre el propietario-fundador y el sucesor, así como con el desarrollo de este último y su vinculación con la empresa (Navarrete, 2008). Aunque la inexistente planeación de la SG complica el proceso, otros factores asociados a los malos resultados del proceso son la falta de profesionalización y la pérdida de motivación e identificación con la empresa (Hernández & Mendoza, 2006).

Casi una tercera parte de las empresas encuestadas por PricewaterhouseCoopers (2012) planea llevar a cabo la sucesión a un familiar pero no tiene pensado dejar la administración de la empresa familiar, y también una tercera parte no tiene intención de realizar una sucesión ni tampoco dejar la administración de su empresa; además se señala que la principal inquietud de llevar a cabo una sucesión de la empresa está basada en la opinión de

los dueños acerca de la falta de habilidad y de aptitudes de las siguientes generaciones para administrar la empresa, además de expresar que los familiares no han mostrado interés en involucrarse en los negocios familiares (PricewaterhouseCoopers, S.C, México, 2013).

Entre los principales obstáculos del proceso de transición generacional Navarrete (2008) señalan cuatro: 1) la resistencia del propietario fundador, 2) el desinterés de la familia para participar de manera activa en las cuestiones estratégicas de la empresa, 3) la visión de la familia sobre la estructura de la propiedad y de la dirección, y 4) la no planificación del proceso de sucesión.

Cerón, Pimentel & Barranco (2010) señalan que la SG se complica por: 1) la falta de una cultura empresarial racional, 2) la no planeación de la sucesión, 3) la falta de metodología para hacer frente al proceso de sucesión, 4) la manera empírica e improvisada en que se lleva a cabo la sucesión.

Por su parte Hoshino (2004) reconoce que el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas familiares en México es limitada por la accesibilidad a los recursos humanos debido a que no todos los miembros de la familia tienen la capacidad de desempeñar un puesto de responsabilidad directiva, por lo que la falta de recursos humanos capacitados dentro de la familia puede complicar la SG. Por ejemplo, en los casos donde una mujer es la descendiente natural de la empresa, generalmente no se le hace partícipe y queda excluida de la línea sucesoria; también la falta de anticipación de la sucesión y la pérdida repentina de algún miembro de la familia, puede ocasionar el deterioro en el funcionamiento de la EF y la imposibilidad de mantener el control de la empresa en la familia (Hoshino, 2004).

Se puede señalar que algunos de los factores que complican una SG favorable tienen que ver con los conflictos gestados al interior de las relaciones familiares y que impactan finalmente en el desempeño y futuro de la empresa, así como la resistencia del fundador de la empresa. Algunos factores de carácter interno entre los miembros de la familia que complican el proceso son: 1) la resistencia del fundador a aceptar su retiro y a que la

sucesión se realice, 2) tensiones entre el fundador y los candidatos a sucederle por la designación del sucesor, 3) tensiones entre los propios candidatos a la sucesión, 4) tensiones entre el fundador y el sucesor con respecto a los criterios de gestión de la empresa y 5) discrepancias entre socios familiares sobre el nombramiento del máximo ejecutivo en la empresa (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España, 2008).

Neubauer & Lank (1998) señalan que los factores que llegan a complicar la sucesión generacional pueden concentrarse en cinco puntos generales: 1) la falta de información para la planeación, el diseño y la implementación de un plan de sucesión; 2) los factores culturales que pueden influir en el rechazo a la sucesión debido a la idiosincrasia, la educación recibida o la influencia de generaciones predecesoras del fundador de la empresa; 3) amenazas al status quo sea por la alteración de la estructura organizacional o el cambio al status alcanzado por el fundador a lo largo de su vida; 4) retención del poder, resistencia de los individuos o grupos que vean amenazada su posición en la empresa; 5) miedo al fracaso, incertidumbre de fundador en relación al resultado de la sucesión.

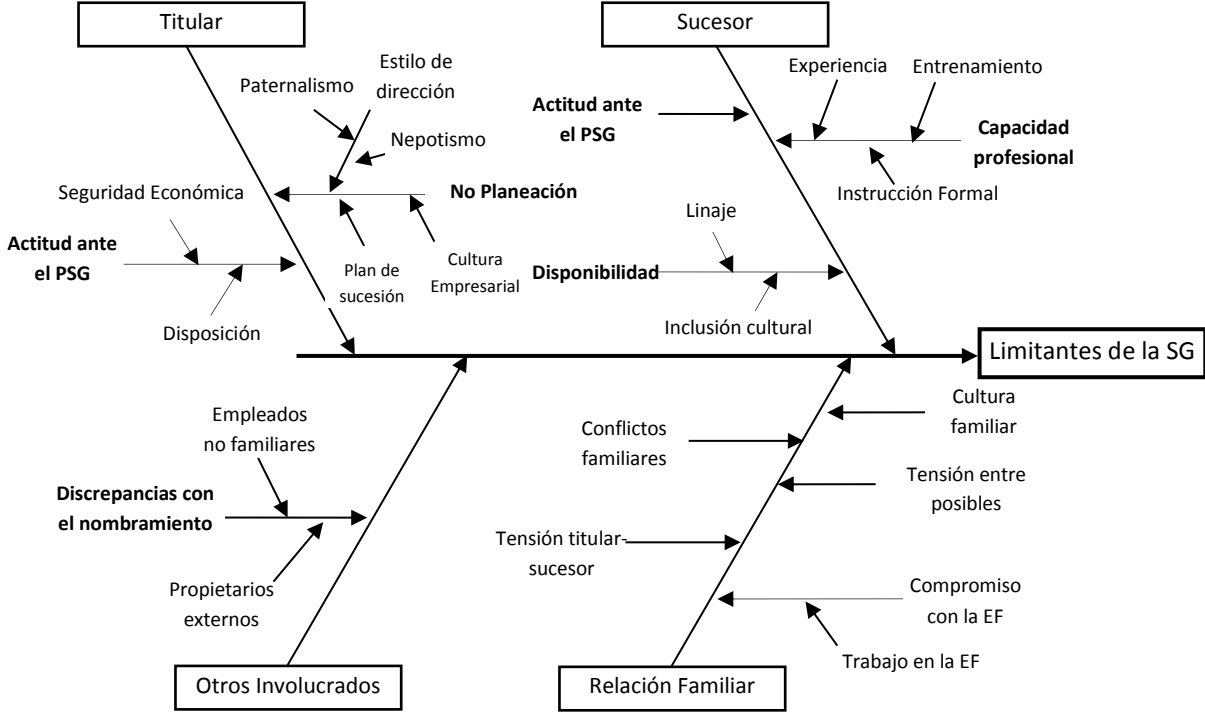
Algunas investigaciones responsabilizan y centran su atención en: 1) las características atribuibles al socio fundador (García, López y Saldaña, 2002), 2) la actitud de los demás socios familiares hacia el proceso de sucesión (De Massis, Chua y Chrisman, 2008), 3) las relaciones intrafamiliares (Lee, 2006; Lozano, 2006), 4) la participación de los accionistas en el proceso de sucesión (Vilaseca, 2002), y 5) la personalidad o los atributos de los sucesores cuya función es preservar e innovar la empresa familiar (Chrisman, Chua y Sharma, 1998).

El director de la empresa familiar conceptualiza la SG como un evento a largo plazo que no requiere de su atención en el presente, así el fundador de la EF o líder empresarial no vislumbra, que, al no ocuparse de preparar el relevo generacional, la continuidad de la empresa se pone en juego. Asociado a esta inmovilidad se encuentra el carácter patrimonial que el fundador le da a su empresa y el gran valor que tiene para él la misma, lo que hace que el fundador se resista impetuosamente a ceder el control de la empresa familiar a otra persona.

Hasta el momento se ha descrito la problemática de la SG dada por algunos estudiosos sobre el tema, se observa que existen múltiples factores asociados al proceso, “causas” por las cuales la SG puede fallar. En un primer esfuerzo por estructurar la problemática de la SG, se construyó un diagrama *Causa-Efecto* (Ishikawa, 1953) para categorizar y jerarquizar las causas asociadas al fracaso de la sucesión generacional. Se establece como un primer esfuerzo, pues para profundizar en la comprensión de la problemática se requiere una visión del mundo, un marco conceptual que nos permita construir un sistema de factores asociados al éxito o fracaso de la SG, tarea que se reserva para el segundo capítulo de este trabajo.

En la **Figura 1.3** se estructura la problemática del *Fracaso de la Sucesión Generacional* en cuatro categorías destacadas en una primera revisión de la literatura sobre el tema, éstas son: causas asociadas al *titular*; causas asociadas al *Sucesor*; causas asociadas a la *Relación Familiar*; y causas asociadas a *Otros Involucrados*.

**Figura 1.3.-** Estructuración de la problemática de la SG.



En la **Figura 1.3** se ha establecido como principal efecto las limitantes o restricciones de la sucesión generacional, las cuales entenderemos como aquellas que ocasionen alguno de los escenarios presentados por Lozano (2008): la EF cierre algún tiempo después de llevada la sucesión; la EF se vende a personas externas a la familia o a sus propios empleados; o la familia retenga la propiedad de la empresa pero contratando una gerencia externa. Se identifican dos figuras claves en la SG, *el titular* que es quien dirige la EF, el líder empresarial que está por dejar su cargo y que en ocasiones es el fundador de la EF (si la sucesión es de primera a segunda generación). Por otro lado está *el Sucesor*, que es el miembro de la familia (generalmente uno de los hijos varones) que ocupará el cargo de líder empresarial en la EF.

Como se ha mostrado, la SG suele presentarse de forma abrupta, sea por la enfermedad, la muerte o algún otro acontecimiento inesperado, en el cual la empresa se ve en la necesidad de hacer ajustes de emergencia que desestabilizan el funcionamiento de la empresa y en algunos casos devienen en el colapso de la misma o en la pérdida gradual de su capacidad competitiva. Se ha encontrado que la no planeación de la SG es uno de los principales factores asociados a las limitantes o complicaciones de la SG, constituyéndose la *Planeación de la Sucesión Generacional en Empresas Familiares* el objeto de estudio de este trabajo. Como se ha presentado en este apartado, existen muchos factores que complican el proceso y será mediante el enfoque sistémico que se construya un modelo conceptual de cómo planear la sucesión generacional para asegurar la continuidad de la EF. Las consideraciones del estudio se presentan en el siguiente capítulo.

## **CAPÍTULO II**

### **Consideraciones del estudio**

En este capítulo se presentan las características de la investigación, a saber sus objetivos, alcances y campo de aplicación. El capítulo inicia con la presentación del estado en que se encuentra la investigación en el campo de la empresa familiar. En esta primera sección se describen las líneas de investigación más destacadas tanto a nivel nacional como internacional. De esta manera, en la primera sección se ubica el estudio dentro del campo de la empresa familiar.

En el segundo apartado del capítulo se presentan los objetivos y alcances de la investigación, orientada a contestar la pregunta genérica *¿Cómo planear el proceso de sucesión generacional en las empresas familiares mexicanas para asegurar su continuidad?* Así mismo, se presentan las limitantes de trabajo, señalando que éste sólo llega hasta la formulación de un modelo formal que establece directrices sobre cómo planear el proceso de sucesión generacional para asegurar la continuidad del sistema productivo y satisfacer a los grupos interesados.

En el último apartado de este segundo capítulo se muestran datos tomados de estudios nacionales sobre EF con el objetivo de cuantificar, de forma indirecta, la extensión del campo de aplicación del estudio de la sucesión generacional.

Con estas tres secciones se presentan las características de la investigación; sin embargo, la discusión de la metodología desarrollada en la investigación se sugiere revisar la introducción de la tesis o bien la primera sección del sexto capítulo, marco metodológico para la formulación, en la cual se detalla la metodología seguida a lo largo de toda la investigación.

## **2.1 El estado del campo de investigación de la empresa familiar**

En el entorno planteado para la EF caracterizado por alta competencia y problemas económicos estructurales, las empresas familiares deben enfrentar problemas particulares por su carácter familiar, los cuales dificultan aún más su desarrollo y continuidad en el mercado. El estudio de las características propias de las empresas familiares y de los problemas específicos que enfrentan es el objeto de estudio del campo de investigación de la empresa familiar (Klein, 2000). A pesar de que la EF constituye un universo amplio y complejo debido a su heterogeneidad en aspectos como el tamaño, giro o sector, el carácter familiar de la empresa determina ciertas similitudes que los estudiosos del tema han venido estableciendo (Navarrete, 2008).

Los investigadores de las ciencias administrativas y de negocios han incrementado su interés en conocer las particularidades de la EF y la han colocado como objeto de estudio de sus investigaciones en los últimos años, entre otras cosas por la importancia económica y abundancia de estas unidades productivas. En los países industrializados es donde primero se presta atención al papel de la EF y los estudios sobre ella se intensifican a partir de los años ochenta; en México, el estudio de la EF es posterior y no tan acelerado (Soto, 2013).

Navarrete (2008) señala que el estudio de la empresa familiar inicia en la década de los 60, pero que es hasta los años ochenta que se lleva a cabo de forma formal y especializada. Debido al creciente número de investigaciones sobre la empresa familiar se señala que estamos ante un campo de investigación emergente y legítimo. La empresa familiar es un campo de estudio en expansión y Sharma (2004) presenta algunos indicadores que respaldan dicha afirmación, para el caso de los Estados Unidos.

1.- El incremento en el número de artículos sobre la EF en publicaciones académicas según la base de datos ABI inform: hasta el año 1989 sólo se habían publicado 33 artículos relacionados a la EF, para el periodo de 1990 a 1999 se publicaron 110 artículos y de 2000 a 2003 se publicaron 195 artículos (Sharma, 2004:1).

2.- El incremento en la cantidad de revistas especializadas sobre empresas familiares que circulan y se consolidan: la investigación sobre empresas familiares ha hecho surgir secciones especializadas en revistas tales como *Academy of Management Journal*, *Academy of Management Review*, *Journal of Finance and Organizational Science* (Sharma, 2004:1).

3.- El aumento en la oferta de programas académicos orientados al estudio de la empresa familiar que brindan los institutos de educación superior: la AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business) lista casi 50 escuelas acreditadas con programas de empresas familiares; Aronoff y Ward (1995) reportan que más de 70 universidades, entre ellas escuelas líderes como Harvard, Notre Dame, la Universidad de California en los Ángeles (UCLA) y el IMD tienen programas académicos de EF (Sharma, 2004:1).

4.- Los apoyos que dan los particulares a la investigación sobre EF y el creciente número de asociaciones de empresas familiares (Sharma, 2004:1).

Además de estos indicadores, Navarrete (2008:1) señala que “publicaciones como *Family Business Review* del Family Firm Institute [FFI], desde 1988 difunde artículos e investigaciones sobre el tema creando un campo de trabajo interdisciplinario para abordar la problemática de la EF”. La misma autora destaca el crecimiento en Estados Unidos y otros países de centros de empresas familiares en universidades afiliadas al FFI: “en el año 2003 existían 118 centros especializados en EU y 43 en otros países; para 2006 la cifra alcanzó un total de 179 centros, 58 de ellos en otros países” (Navarrete, 2008:2).

En México también se observa un creciente interés de los investigadores por la EF. Los estudios sobre EF que se realizan en las ciencias administrativas se han incrementado significativamente a partir de la segunda mitad de la década de los 2000, aunque estos trabajos están muy dispersos y adquieren formatos distintos, tales como artículos en revistas académicas, ponencias para congresos, tesis de posgrado y libros (Soto, 2013).



Soto (2013) presenta los resultados de una búsqueda bibliográfica en la que se muestra que hasta el año 2000 sólo había un trabajo publicado, cuatro trabajos presentados entre 2001 y 2005, y veinticinco de 2006 a 2011, confirmando la tendencia a la alza en los estudios académicos sobre la EF.

Así mismo, en los últimos años en México se han establecido centros especializados en el estudio de la EF. El Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar [CEDEF], del ITAM<sup>3</sup>, el Centro de Empresas Familiares [CEFAN], del ITESM<sup>4</sup> Guadalajara y también en su campus Toluca, el ISIS de Empresas Familiares en Guadalajara y el Centro de Empresas Familiares de la UDEM<sup>5</sup>, son ejemplos de centros especializados en el estudio de la problemática de las empresas familiares (Navarrete, 2008:2). También se encuentra el Centro de investigación de Empresas Familiares de la UDLAP<sup>6</sup> creado en 2010.

El dominio del campo de estudio de la empresa familiar está determinado por el concepto que se tiene de EF, ya que discernir entre lo que es y no es una empresa familiar es el punto de partida para su estudio, el establecimiento de sus rasgos distintivos y el por qué de sus diferencias respecto de otras empresas. En el segundo apartado de capítulo II de este trabajo se presenta una discusión del término de empresa familiar y se hace una caracterización de ella.

Sobre este campo de estudio Sharma (2004) realiza un análisis del estado en que se encuentra la investigación teórica, a partir de una muestra de 217 artículos arbitrados y ocupando para ello cuatro niveles de análisis: el individual, el interpersonal o grupal, el organizacional y el societal.

En el nivel de análisis individual, Sharma (2004) ubica el estudio de los stakeholders<sup>7</sup> en el desempeño de la empresa y su influencia en las decisiones estratégicas. Son cuatro los

---

<sup>3</sup> Instituto Tecnológico Autónomo de México.

<sup>4</sup> Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.

<sup>5</sup> Universidad de Monterrey.

<sup>6</sup> Universidad de las Américas Puebla.

<sup>7</sup> Individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el logro de las metas de la empresa (Freeman, 1984)

stakeholders estudiados con mayor intensidad: **los fundadores**, su papel en el desempeño, valores y cultura en la EF, sus periodos de mandato y estilos de liderazgo así como la relación que establece con los empleados familiares y no familiares; **los miembros de la siguiente generación**, los mecanismos de vinculación de los familiares de las nuevas generaciones con la empresa, su formación y preparación para integrarse al trabajo de la EF; **las mujeres** y su papel en la EF, buscando identificar el rol que juegan en el desempeño e incluso como parte de la línea sucesora de la EF; **los empleados no familiares**, su percepción sobre una repartición equitativa del trabajo y la remuneración en comparación con los empleados familiares.

En el nivel de análisis interpersonal (grupal) se ha concentrado el estudio de la EF y son tres los tópicos estudiados en este nivel: **1) la naturaleza y tipos de acuerdos contractuales**, **2) las fuentes de conflicto y las estrategias para manejarlos** y **3) la sucesión generacional** (Sharma, 2004). Dentro del primer tema de investigación se encuentra el estudio de la teoría de agencia en la EF y la supuesta alineación de intereses dada la concentración de la propiedad y la dirección en el grupo familiar, así como el estudio de mecanismos de gobierno y gobernanza que permitan el cuidado de los intereses de los propietarios de la empresa ante las decisiones de los directivos. En el segundo tema, la investigación sobre las fuentes de conflicto dentro de la empresa familiar, se ha identificado algunos tipos de conflictos y se han presentado estrategias de solución con distintos grados de eficacia; sin embargo, esta corriente está todavía en su infancia. En cuanto a la SG es identificado como un proceso largo con algunos eventos de disparo, en donde tanto los titulares como los sucesores juegan un papel fundamental, aunque sus percepciones sobre el éxito del proceso pueden variar; “se destaca en este tema el desarrollado de modelos conceptuales integrales del proceso de sucesión que están a la espera de la comprobación empírica” (Sharma, 2004: 23). Es precisamente en este tema donde se ubica el objeto de estudio de esta tesis.

A un nivel de análisis organizacional, los esfuerzos se han dirigido principalmente hacia la identificación y gestión de los recursos únicos de las empresas familiares (Sharma, 2004), tales como el familismo o idiosincrasia de la familia, y cómo éstos pueden constituirse en

ventajas competitivas. Finalmente, Sharma (2004) señala que la mayoría de los esfuerzos de investigación dirigidos hacia la comprensión del papel de las empresas familiares a nivel social se han centrado en establecer el grado de importancia económica de estas empresas en varios países como Alemania, la región del Golfo, Italia, España, Suecia y los Estados Unidos.

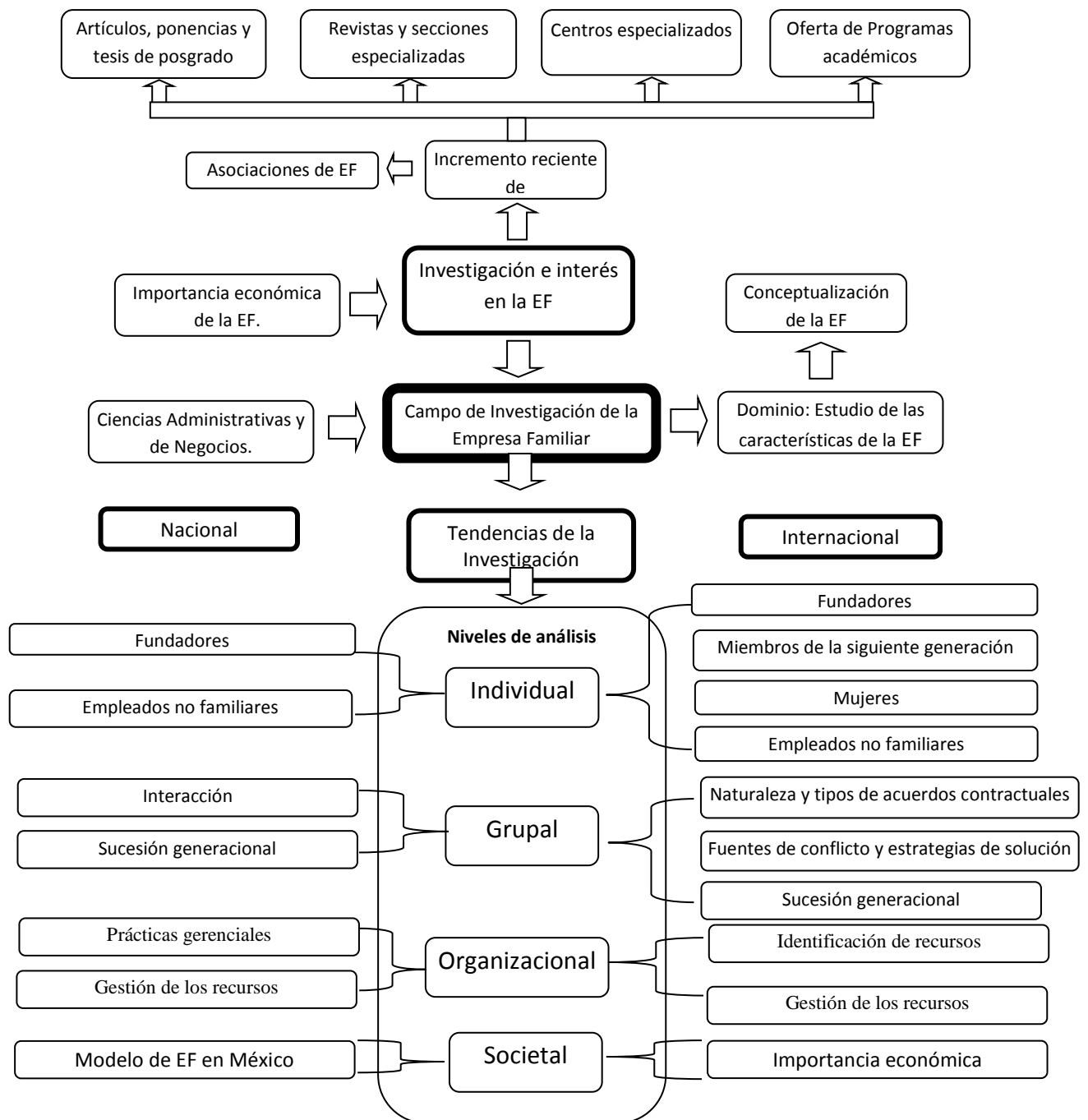
Soto (2013) construye un estado del campo de estudio de la empresa familiar en México a partir del análisis de treinta trabajos de investigación encontrados y siguiendo la estructuración de Sharma (2004) en cuanto a los niveles de análisis. Soto (2013) encuentra que en México, en el *nivel individual* se han estudiado dos categorías de stakeholders: **los fundadores** (dos trabajos), sea en la forma en que se genera y mantiene el capital social de la EF o bien mediante el papel de los fundadores en el desarrollo de valores en la empresa y una cultura organizacional fuerte; en relación a **los empleados no familiares** (dos trabajos), se ha estudiado el compromiso laboral de éstos en la EF y el perfil gerencial requerido por la gran EF en desarrollo.

En el nivel de *análisis interpersonal*, Soto (2013) identifica dos tópicos de estudio en México: la **interacción** (dos trabajos) y la **sucesión generacional** (cinco trabajos). Sobre la **interacción** se han estudiado los estilos de dirección, la influencia familiar y la cultura organizacional. Como sucede internacionalmente, en México el estudio de la SG es uno de los tópicos que más interés despierta, Soto (2013) encuentra que sobre este tema se han estudiado el cambio en la primera generación, las limitaciones de los recursos humanos durante la sucesión administrativa, la influencia familiar en la sucesión, así como la planeación de la sucesión y el plan de sucesión.

En el nivel de *análisis organizacional*, Soto (2013) encuentra dos temas de investigación: las **prácticas gerenciales** (trece trabajos) y la **administración de recursos** de la EF (cuatro trabajos). Las prácticas gerenciales en la empresa familiar es el tópico de empresas familiares más estudiado en México, sobre él se ha investigado (Soto, 2013): la cultura, el clima y el compromiso organizacional; teoría de crecimiento de la empresa, perspectiva basada en recursos, estructura organizacional; el corporativismos, la orientación

empresadora, imagen de marca; la teoría de agencia y el gobierno corporativo; teoría de jerarquía de preferencias, teoría de la contingencia; gestión estratégica, rol del gerente intermedio e innovación. Sobre la administración de los recursos en la EF se ha estudiado el capital intelectual, la influencia familiar en los negocios, la eficiencia organizacional, tipos de familia y la gestión del conocimiento (Soto, 2013).

**Figura 2.1.-** Estado de la investigación sobre la empresa familiar



Finalmente en nivel de *análisis societal* sólo se ha hecho una contribución que estudió el modelo de empresa familiar en México y su relación con el sistema de negocios nacional, específicamente el de los grandes grupos industriales (Soto, 2013).

La empresa familiar es un pilar de la economía mundial y de México, y su importancia está siendo reconocida al considerarla como objeto de estudio de múltiples investigaciones en los últimos años, tanto nacional como internacionalmente. Pese a ello, el estudio de la EF es una disciplina joven, donde la mayoría de la información generada es prescriptiva y no permite la comparación y generalización de los diferentes estudios (Lansberg, et al.,1988; Wortman,1994; Handler,1989 citados por Belausteguigoitia, 2012).

En la **Figura 2.1** se presenta una visión general del campo de investigación de la empresa familiar y sus tópicos destacados, construida a partir de los trabajos de Sharma (2004) y Soto (2013). En la figura se muestran los indicadores del incremento en la investigación de la empresa familiar, las ciencias que la estudian y las principales líneas de investigación que se han trabajado tanto en México como en otros países, de acuerdo a los cuatro niveles de análisis establecidos por Sharma (2004).

A pesar del progreso descrito en los estudios realizados en las últimas dos décadas, la investigación sobre empresas familiares sigue siendo un campo en construcción que busca ganar legitimidad en los estudios de administración y negocios (Hoy, 2003).

## **2.2 Objetivo general, objetivos específicos y alcances de la investigación**

Se ha mostrado la importancia de la empresa familiar en la economía y la relevancia del tema de la SG, tanto en el campo académico como en el económico-social; así mismo, en el capítulo anterior se presentaron algunos de los factores asociados al fracaso del proceso sucesorio. Como se ha mostrado, la planeación de la SG es un factor clave para lograr la continuidad de la EF ante la sucesión generacional.

La SG puede verse como un proceso que debe planearse con base a las necesidades de la empresa y la familia, de forma sistémica para asegurar la transferencia de la conducción y

la propiedad de la empresa de un miembro de la familia a otro, asegurando la efectividad y satisfacción del proceso, pero sobre todo la continuidad de la empresa familiar. El objetivo de la presente investigación es aportar elementos de carácter metodológico que permitan responder a la pregunta **¿Cómo planear el proceso de sucesión generacional en las empresas familiares mexicanas para asegurar su continuidad?**

Ante esta pregunta genérica de investigación, se da pie a formular varias preguntas específicas con las cuales se ha diseñado y estructurado el trabajo; es decir, fueron planteadas para guiar el trabajo de investigación, para trazar algunas líneas de trabajo en la investigación, pero no fue propósito del trabajo dar respuesta a cada una de ellas. En la sección de conclusiones se discute cuántas de estas preguntas se contestaron y qué trabajo falta por hacer para dar respuesta a todas ellas. Las preguntas que sirvieron de guía son:

1. ¿Qué es una empresa familiar y cómo se caracteriza?
2. ¿Qué es la sucesión generacional?
3. ¿Cuáles son las etapas que caracterizan al proceso de sucesión generacional?
4. ¿Cómo sería un proceso de sucesión generacional exitoso?
5. ¿Qué factores inciden en el éxito de la SG?
6. ¿Qué grupos interesados intervienen en la SG?
7. ¿Qué se entiende por planeación?
8. ¿Qué enfoques de planeación responden a las características de la SG?
9. ¿Cuáles son las razones por las que no se planea la sucesión generacional en las EF mexicanas?
10. ¿Qué condicionantes de planeación han sido identificadas por los estudiosos del PSG en México?
11. ¿Cómo se ha planeado el PSG en las EF mexicanas?
12. ¿Qué propuestas de planeación del PSG se han formulado en el contexto mexicano?
13. ¿Qué evidencia empírica existe en el contexto mexicano que respalde las propuestas de planeación del PSG?

Tomando como base las preguntas planteadas y el diseño metodológico de investigación que se presenta en el siguiente capítulo, se formuló como **objetivo general**:

*Formular una propuesta metodológica de planeación del proceso de sucesión generacional en empresas familiares mexicanas para asegurar la continuidad del sistema productivo y la satisfacción de los grupos interesados; a partir de un análisis documental de investigaciones hechas en México en la última década y siguiendo la metodología sistémica de construcción de un modelo formal (Sagasti & Mitroff, 1973).*

De este objetivo general se establecieron seis objetivos específicos que se describen a continuación. Cabe señalar que éstos no guardan un orden secuencial ni representar la forma en que se desarrolló la investigación, en la sección ocho del segundo capítulo se describe la metodología seguida para el desarrollo de la investigación.

Los objetivos específicos del trabajo fueron:

1. Construir un sistema de características de una empresa familiar a partir de las definiciones que diversos estudiosos del tema han presentado tanto en el ámbito nacional como en el internacional; con esto se estará en condiciones de conceptualizar a la empresa familiar.
2. Identificar las principales etapas de la sucesión generacional, estableciéndola como un proceso susceptible de ser planeado; esto a partir de una revisión de la literatura.
3. Formular un modelo relacional de los factores de éxito del proceso de sucesión generacional que se han establecido en estudios empíricos y teóricos, tanto en el ámbito nacional como internacional, con el propósito de tener un marco de referencia que permita juzgar el resultado de la sucesión.
4. Establecer un proceso general de planeación que responda a las características de la EF y a los factores asociados al éxito del proceso de sucesión generacional, ello a partir de la revisión de las propuestas metodológicas destacadas en el campo de planeación.
5. Construir mediante un análisis sistémico un sistema de evidencias sobre factores involucrados en el proceso de sucesión generacional, los cuales deberán ser

considerados para conducir al éxito el proceso de sucesión generacional y deberá estar basado en distintos enfoques de planeación.

6. Construir un sistema de condicionantes de planeación de la sucesión generacional a partir del análisis documental de propuestas de planeación en México.
7. Identificar a través de la revisión de la literatura las distintas propuestas sobre la forma en que debe planearse el proceso de sucesión generacional en empresas familiares que han hecho los autores mexicanos para articular una propuesta de planeación del proceso de sucesión generacional basada en tres condicionantes generales: el sujeto de planeación, el objeto de la planeación y el contexto en que se planea.
8. Construir un modelo formal según los planteamientos de Sagasti & Mitroff (1973) y a partir de los análisis anteriores, para la planeación de una sucesión generacional que busque ser exitosa en las empresas familiares mexicanas.

Este estudio llega a la formulación de un modelo formal (Sagasti & Mitroff, 1973) que establece directrices sobre cómo planear el proceso de sucesión generacional para asegurar la continuidad del sistema productivo y satisfacer a los grupos interesados. El modelo aún deberá ser validado, contrastado con la práctica empresarial, ya sea con la puesta en marcha a través de la formulación de modelos de solución para empresas que estén transitando un PSG o bien buscando los elementos metodológicos planteados en las prácticas empresariales de procesos sucesorios exitosos.

Otros estudios han buscado identificar los elementos que constituyen al proceso de sucesión generacional, así como establecer las relaciones que hay entre ellos, los estudios exploratorios realizados, tanto teóricos como prácticos han derivado en la formulación de modelos que integran los elementos identificados y que les permita comprender mejor las interacciones que se dan entre ellos. Así, los modelos construidos buscan asegurar que el proceso de sucesión cumpla con el objetivo de darle continuidad a la empresa familiar, sea efectivo para mantener el desempeño de la empresa y satisfaga a los grupos de interés, pues es así como se evalúa el éxito de la sucesión. Algunas de las líneas de investigación que estudian los factores por los que las empresas familiares no trascienden a la siguiente



generación son señaladas por Quijano, Magaña, & Pérez (2011), éstas son el estudio de: las características atribuibles al socio fundador, la actitud de los demás socios familiares hacia el proceso de sucesión, las relaciones intrafamiliares, la participación de los accionistas en el proceso de sucesión y la personalidad o los atributos de los sucesores cuya función es preservar e innovar la empresa familiar.

### **2.3 Campo de aplicación**

Si bien se ha establecido que dado el contexto de la empresa familiar mexicana, existe una alta mortandad en las empresas de reciente creación, y por diversos factores externos e internos no llegan a madurar y consolidarse; aun así se tiene un campo de aplicación significativo. Se considera como campo de aplicación de los resultados de este estudio a las empresas familiares que estén por atravesar o estén atravesando un proceso sucesorio. Dado que se carece de datos específicos sobre este campo, se harán algunas inferencias al respecto con el objetivo de aventurarse a estimar el porcentaje de empresas familiares que puedan estar en un proceso sucesorio.

Tomando los datos de la Encuesta de Empresas Familiares (2012), se sabe que más de la tercera parte de las empresas familiares se encuentran en la primera generación (36%), es decir que son conducidas por sus fundadores, de esta muestra de EF, el 70% no tiene más de 50 años, el 38% tiene entre 20 y 49 años y el 32% menos de veinte años de operación (PricewaterhouseCoopers, S.C, México, 2013). Bajo este perfil de empresa familiar, el 34% de los empresarios manifiesta su intención de suceder la administración de la EF a la próxima generación y un 36% manifiesta sus intenciones de pasar sólo la propiedad de la empresa a la próxima generación, pero dejar la dirección a un externo (PricewaterhouseCoopers, S.C, México, 2013:13). A partir de estos datos puede considerarse que más de la tercera parte de las empresas familiares está considerando transferir la propiedad o la dirección de la empresa a la siguiente generación.

En consistencia con los datos anteriores, de acuerdo con la Encuesta de Negocios Familiares Globales 2007/2008, 49% de 1,454 empresas familiares en 28 países no tienen

un plan de sucesión, sin embargo una cuarta parte de las firmas encuestadas cambiará de mano en los próximos cinco años (San Martín, 2012).

En el documento Empresas Familiares en México, la consultora KPMG (2013) presenta datos obtenidos en una muestra de 200 empresas familiares, el 43% de ellas son grandes empresas; de ellas se observa que el 42% de las EF son manejadas por el fundador y el 43% son de segunda generación. De esta muestra de empresas familiares, el 13% ha formulado un plan de sucesión o bien está tomando medidas parciales ante el proceso sucesorio (32%) (KPMG , 2013).

En la encuesta sobre Empresas familiares (2013) se señala que el 35% de las empresas anticipa un cambio en la propiedad de la empresa en menos de cinco años, (24% dentro de uno a dos años y 11% entre tres y cinco años); de los cambios más comunes reportados, son la consolidación de la empresa (37.9%) y el paso de la empresa a la siguiente generación (28.8%) (PwC & CIEF-UDLAP, 2013).

Datos sobre muestras concretas también señalan la amplitud del campo de aplicación de los estudios relacionados con el objeto de planear la sucesión generacional. Una tercera parte de las empresas familiares estudiadas por Hernández & Mendoza (2006) en el estado de Hidalgo, se encuentra por iniciar una SG y la gran mayoría son empresas de primera generación, están conducidas por el fundador (88.9%).

Aunque las muestras de los estudios presentados en esta sección no son muy grandes, se observa una consistencia en cuanto al porcentaje de empresas que está por iniciar o ha iniciado un proceso sucesorio; al menos una cuarta parte de las empresas familiares estudiadas se encuentra en estas condiciones y pueden constituir un campo de aplicación de los estudios realizados sobre la SG. De esta manera se muestra que el estudio de la sucesión generacional y la formulación de propuestas para mejorar sus resultados cuenta un amplio campo de aplicación y es relevante, tanto en el ámbito académico como económico-social.

## SECCIÓN II

### **Construcción de un modelo conceptual del proceso de sucesión generacional**

El proceso de conceptualización de la problemática, es decir, la estructuración de las percepciones sobre la situación problema, que se da con el fin de obtener una imagen estructurada del fenómeno (modelo conceptual), es el objetivo de esta segunda sección, siguiendo el proceso del modelo de diamante.

En esta sección se construyó un marco conceptual que permite tener una visión del mundo acerca de los sistemas involucrados en la problemática: la empresa familiar, la sucesión generacional y la estructura de planeación requerida. Se presentan los resultados de una extensa revisión de la literatura dividida en estas tres partes: conceptualización de la empresa familiar; conceptualización de la sucesión generacional y sus factores de éxito; y metodología de planeación. Se reporta la construcción de tres sistemas, que en conjunto componen el modelo conceptual sobre el cual se formula la propuesta de planeación de la SG en empresas familiares mexicanas. Esta visión del mundo o imagen mental que busca explicar la problemática descrita en el capítulo uno es lo que se ha llamado modelo conceptual.

El problema que se identifica es la sucesión generacional como un proceso que deberá planearse con base a las necesidades de tres sistemas, la empresa, la propiedad y la familia, de forma sistémica, para asegurar la transferencia de la conducción y la propiedad de la empresa, de un miembro de la familia a otro, asegurando la efectividad y satisfacción del proceso, pero sobre todo la continuidad de la EF.

## CAPÍTULO III

### Conceptualización de la empresa familiar

El estudio del proceso sucesorio en la empresa familiar es un tema relevante en el ámbito económico debido al dominio en cuanto al número de estas empresas y a su contribución en la generación de riqueza y empleo. Aunado a ello, dentro de las ciencias administrativas y en el campo de investigación de la empresa familiar, el estudio de la SG es uno de los tópicos que más atención atrae, tanto en México como en otras regiones del mundo.

En el primer apartado del capítulo se presentan datos que reflejan la importancia económica de la EF, tanto en México como en otras partes del mundo. Se concluye de ellos que las empresas familiares son las unidades económicas más abundantes y contribuyen de forma importante en la generación de riqueza y empleo. Se presentan evidencias de la preponderancia e importancia económica de la empresa familiar, al ser el tipo de empresa más abundante y que genera parte importante del PIB y del empleo en varias regiones del mundo.

En el segundo apartado del capítulo se hace una revisión de diversas definiciones sobre empresa familiar, tanto en México como en otras partes del mundo. Sobre el análisis de estas definiciones se hace una caracterización de lo que en este trabajo se entenderá por empresa familiar.

En el tercer apartado, se analiza la dinámica de la empresa familiar a partir de varios modelos encontrados en la literatura. En este capítulo se responderá a los siguientes cuestionamientos: *¿Cuál es la importancia económica de las empresas familiares? ¿Qué es una empresa familiar? ¿Qué características tiene una empresa familiar? ¿Qué sistemas están involucrados en la empresa familiar? ¿Qué propósitos persiguen las empresas familiares?*

### **3.1 Importancia económica de la empresa familiar**

La mayoría de las empresas en México y en otras regiones del mundo son empresas familiares [EF]. Éstas contribuyen significativamente a la generación de empleo y riqueza. Por ello es relevante estudiarlas y dar solución a los problemas que enfrenta con miras a asegurar su permanencia y desarrollo.

Las EF constituyen la mayoría de las unidades económicas en los países de la Unión Europea, Norteamérica y Asia. En el continente Europeo, la EF es el tipo de empresa más abundante: el 82% de las empresas en Alemania, el 76% en Reino Unido, el 75% en Italia, el 60.5% en Francia y el 71% en España (San Martín, 2012). En el caso de los Estados Unidos, el 90% de las empresas tienen una propiedad familiar o están controladas por una familia, mientras que en China los negocios familiares constituyen el 90% de las empresas privadas (Xiaoping & Anna, 2011).

Las empresas familiares tienen un gran impacto en el crecimiento económico mundial y contribuyen de manera importante a la generación de riqueza y empleo en todas las economías del planeta. En los Estados miembros de la Unión Europea la EF genera entre el 35% y el 65% del Producto Interno Bruto [PIB]; en el caso de los países de América del Norte la EF genera entre el 40 y el 45% del PIB. En América Latina el porcentaje varía de un 50 a un 70%; y en los países de Asia la EF contribuye con entre un 65 y un 82% del PIB (San Martín, 2012). Además de generar la mayor parte de la riqueza mundial, la EF es la principal fuente de empleo, por ejemplo, en Estados Unidos y España el 75% de los empleos son generados por empresas familiares (Betancourt, Arcos, Torres, & Olivarez, 2012). En México el 75% de los puestos de trabajo son generados por empresas familiares (Moreno, 2009).

En México no existe un registro oficial que contabilice el número de EF que hay en el país y que mida su impacto en la economía. Las cifras que presentan los organismos públicos y privados varían significativamente, también varían los números que dan los investigadores del tema. Uno de los factores que determina la fluctuación en cuanto al número de EF es que no existe una definición ampliamente aceptada de lo que es una EF (Astrachan, Klein,

& Smyrnios, 2002), por lo que su conteo o estimación dependerá del concepto de EF que sea utilizado en el conteo<sup>8</sup>. Pese a ello, tanto las agrupaciones públicas y privadas, así como los estudiosos del campo coinciden en señalar que la EF constituye el tipo de empresa más numerosa en México y es responsable de la generación de una parte importante de la riqueza y el empleo en el país.

La COPARMEX<sup>9</sup> señala que alrededor del 90% de las empresas mexicanas son de carácter familiar (Reyes, 2001), mientras que los datos de la Comisión Intersecretarial de Política Industrial, órgano de consulta del gobierno federal, señalan que 65% de las PyME<sup>10</sup> son familiares (Vargas Hernández, 2012). Por su lado PROMéxico, organismo del gobierno federal, promueve dos cifras distintas para cuantificar las empresas familiares: por un lado, cita al Tecnológico de Monterrey, indicando que el 85% de las empresas mexicanas son familiares, mientras que también presenta las cifras del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, según el cual el 98% de las empresas son familiares (PROMéxico, 2011). Cabe mencionar que la EF no sólo es mayoría en las micro y pequeñas empresas, sino que incluso en la gran empresa el carácter familiar se mantiene: más del 90% de las firmas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores tienen una clara representación familiar en el capital y en el control, incluso el 90% del PIB en México puede provenir de la EF (KPMG , 2013).

Los números que presentan los investigadores del campo de la EF también coinciden en que la mayoría de las empresas en México son familiares. Por ejemplo, Ignacio Moreno (2012) señala que el 80% de las PyME son de carácter familiar y que éstas son las encargadas de generar entre el 75% y el 80% de los empleos del país, contribuyendo además con entre el 70% y el 75% del PIB (Notimex, 2012). El mismo porcentaje de empresas familiares es reconocido por el rector de la Universidad de Occidente, Aarón Sánchez (Sánchez A. , 2012). Según la consultora KPMG (2013) las empresas familiares

---

<sup>8</sup> Para el segundo capítulo de este trabajo se hará una discusión de las diferentes definiciones de empresa familiar que se encuentran en la literatura del campo y se construirá un concepto de empresa familiar que se usará a lo largo de la tesis.

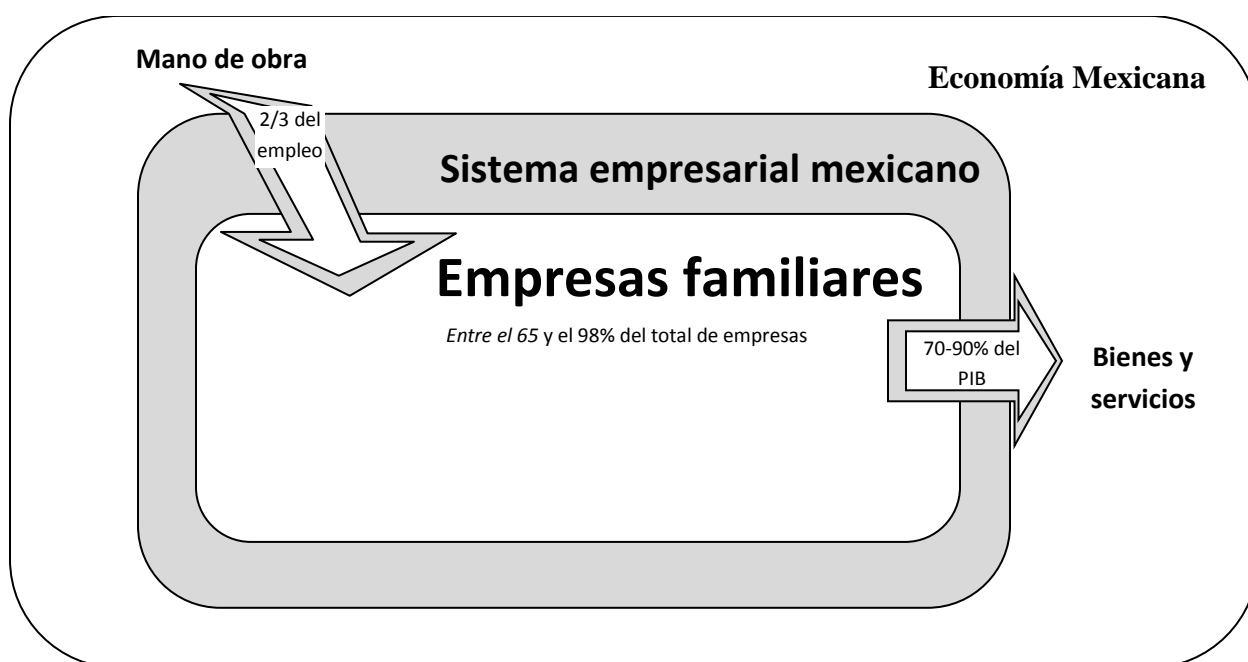
<sup>9</sup> Confederación Patronal de la República Mexicana, sindicato patronal que aglutina a más de 36 mil empresas en todo el país, de todos los sectores.

<sup>10</sup> Pequeñas y Medianas Empresas.

generan más de 90% del PIB, y están en todos los giros industriales, el comercio y los servicios. Incluso se señala que existen alrededor de diez millones de empresas familiares en México (Sánchez C. , 2009).

Pese a las fluctuaciones en cuanto al total de EF en México y su papel en la generación de riqueza y empleo, los datos encontrados sostienen que la mayoría de las empresas tienen un carácter familiar y juegan un papel relevante en la economía del país.

**Figura 3.1.-** Papel de la empresa familiar en la economía mexicana



En la **Figura 3.1**, se presenta un esquema que muestra el papel que tiene la empresa familiar en la economía mexicana, a partir de lo discutido en esta primera sección de capítulo. Como se observa, las empresas familiares dominan el Sector Productivo Nacional al ser las unidades económicas más abundantes (Entre el 65 y el 98% del total), son responsables de producir la mayor parte del PIB y generan más de las dos terceras partes del empleo en el país. Dada su importancia en la económica mexicana se vuelve relevante el estudio de los problemas que afectan a las empresas familiares.

### **3.2 Caracterización de la empresa familiar**

En el primer apartado se han presentado un conjunto de cifras que buscan destacar la importancia que tienen las empresas familiares en la economía (mundial y de México) y la necesidad que existe de atender la problemática que las aquejan. Se ha hablado de forma genérica de la EF, indicando que las empresas familiares son las unidades económicas más abundantes en vastas regiones del mundo, incluido México; así mismo, se ha señalado que las EF estimulan el crecimiento económico al contribuir de forma importante en la generación de riqueza y empleo. Sin embargo, no se ha señalado lo que se entiende por EF, pues al asignarles un calificativo se asume que éstas poseen características particulares que las diferencian de sus homólogas no familiares.

En esta sección se identifican las características de las EF a partir de la revisión de un conjunto de definiciones dadas por estudiosos del campo, tanto en el contexto nacional como en el internacional, con ello se busca delimitar el campo de aplicación del estudio y definir lo que se entiende por empresa familiar. El campo de estudio de la EF surge bajo el sustento de que las empresas de carácter familiar poseen particularidades que las distinguen de sus homólogas no familiares, el estudio de dichas particulares corresponden entonces a este campo de investigación (Klein, 2000).

A finales de la década de los ochenta, los estudiosos del campo señalaban que la definición de EF era el principal desafío de los investigadores, una década después no había aún una definición que fuera ampliamente aceptada (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002). Establecer aquellas características de las EF que las hacen diferentes al resto de las empresas constituye el objetivo de este apartado.

Al revisar la literatura respectiva se encuentran definiciones muy diversas, las cuales se dan enfatizando el rasgo que sobre la EF se esté estudiando. Estas definiciones suelen aproximarse al objeto de estudio sólo desde una perspectiva particular de investigación, sea enfocada a la participación de los familiares en la empresa, a la propiedad del negocio, a la transferencia en la conducción del negocio, a la cultura empresarial de la EF, o a alguna



otra problemática que se esté abordando en el trabajo de investigación (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002).

Croutsche & Ganidis (2008) mencionan que la concepción de EF puede ser tan diversa como autores traten de ella; reconocen que esta heterogeneidad se relaciona principalmente con la dificultad para fijar los límites de sus fronteras relacionadas con el lazo familiar, el nivel de control y el tiempo de posesión de la empresa (Soto A. , 2013). Pese a ello se han encontrado algunos rasgos comunes, tanto en las definiciones encontradas en estudios internacionales de Canadá, China, E.U. y en los estudios hechos en México.

De la revisión de definiciones presentes en la literatura sobre EF se han encontrado cinco rasgos característicos asociadas a estas unidades económicas:

1. **La propiedad**, referida a la posesión de los bienes tangibles e intangibles de la empresa por parte de uno o más familiares, al control y disposición sobre el patrimonio de la empresa que tiene la familia.
2. **La conducción**, referida a las actividades directivas de administración, gestión o manejo de la empresa que están en manos de uno o más miembros de la familia y a la influencia que tiene la familia en la toma de decisiones estratégicas. El liderazgo empresarial es desarrollado por un miembro de la familia, para el caso de las empresas de primera generación este líder se asocia a la figura del *fundador*.
3. **El trabajo**, referido a la prestación de servicios que hacen los miembros de la familia en la empresa, por los cuales se recibe una retribución económica pero que implica un cierto grado de subordinación.
4. **La cultura**, entendida como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias y valores provenientes de la familia y que influye en la cultura organizacional de la empresa. Son aspectos normativos, tales como las creencias, las tradiciones, los valores y principios de la familia que influyen en el comportamiento organizacional de la empresa.

5. **La intergeneracionalidad**, referida a la participación en la empresa de miembros de la familia de generaciones distintas y al deseo de que la empresa se mantenga en control de la misma generación tras generación.

A continuación se revisan y discuten las definiciones de empresa familiar que se encontraron y sobre las cuales se identificaron las características señaladas anteriormente.

Para Lea's (1998) una empresa familiar

es un negocio que crece por las necesidades de la familia, basada en las capacidades de la familia, trabajada por sus manos y mentes, y guiada por sus valores morales y espirituales; cuando es sostenida por el compromiso familiar y transmitido a sus hijos e hijas como un legado tan valioso como el nombre de la familia (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002:47).

Esta definición se concentra en aspectos normativos, basada en los ideales, los principios y valores de la familia así como en el papel armónico de la misma como sistema social y la intergeneracionalidad.

Una característica de la EF es la participación de los integrantes de la familia en las actividades cotidianas de la empresa, por lo menos en las labores de conducción. Por ejemplo, se encontró que una empresa es familiar si al menos uno de los miembros de la familia ocupa una posición de gestión en la empresa y varias generaciones de la misma familia trabajan en ella (Shanker & Astrachan, 1996).

Daily & Dollinger (1992) señalan que en este tipo de empresas dos o más personas con el mismo apellido figuran como trabajadores en el negocio o son altos directivos, y se relacionan con el propietario que trabaja en el negocio (Westhead & Cowling, 1998). Vemos entonces que la participación de la familia en las actividades de la empresa, si bien se destaca en la conducción de la misma, no se limita a ella. Se vislumbra además, en esta segunda definición que la propiedad de la empresa debe recaer en, al menos, un miembro

de la familia. Donckels & Frohlich (1991) son más específicos en este sentido al señalar que los miembros de una familia poseen el 60%, o más, del capital de la empresa familiar (Sharma, 2004). Se destaca que en una empresa familiar, además del control en la conducción del negocio, la familia tiene control sobre la propiedad.

Para el Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008), citado por Diaz, Corona & Mayett (2013:2), el carácter familiar en una empresa implica al menos una de las siguientes características:

1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona, o personas de la familia, que fundó, o fundaron la compañía, o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de su esposa, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
2. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
3. Cotizando en bolsa el fundador, sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.

En esta definición se observa los rasgos de propiedad, gestión y gobierno de la empresa.

Astrachan & Shanker (2003) proporcionan una definición que retoma los puntos anteriores al señalar que una empresa tiene el carácter familiar si un grupo familiar tiene el control sobre la dirección estratégica de la empresa y cuenta con la participación directa de sus miembros en las operaciones diarias de la firma, estos miembros suelen pertenecer a generaciones distintas (Sharma, 2004). En esta definición, como en la primera, se observa el interés de los autores en señalar la integración de las diferentes generaciones de la familia y en las labores de la empresa, pero sin hacer referencia a la transferencia del negocio entre las generaciones familiares.

Una definición que señala la transferencia de la dirección de la empresa entre miembros de generaciones distintas de la familia, la aporta Manejador (1989: 262) al decir que una empresa familiar se define como una organización cuyas principales decisiones operativas

y de planeación, así como de sucesión del liderazgo, están influidas por los familiares que prestan servicios en el manejo y operación de la empresa (Westhead & Cowling, 1998).

Para Cuesta (2000) uno de los requisitos para definir a la empresa familiar es la voluntad de que el control y la propiedad de la empresa se mantengan en control de la familia y sean transmitidos a los sucesores miembros de la familia. En este sentido de la intergeneracionalidad de la EF, Casson (1999) y Chami (1999) argumentan que las empresas familiares son vistas como patrimonio familiar, “como un activo para legar a los miembros de la familia y sus descendientes y no como riqueza por consumir durante su curso de vida” (Castrillo & San Martín, 2007: 63).

En las definiciones que distintos investigadores del tema han dado en el contexto mexicano existe consistencia con las cinco categorías señaladas anteriormente, esto es que señalan al menos uno de los siguientes cinco rasgos: la conducción de la empresa por un familiar; el control de la propiedad por la familia; el trabajo de otros familiares en las operaciones de la empresa; la influencia de la cultura familiar en el comportamiento organizacional; y la intergeneracionalidad<sup>11</sup> de la EF.

En una de las primeras definiciones dadas en el contexto mexicano, se dice que una empresa familiar es aquella institución que es controlada por una familia y en donde dos o más miembros de ella están involucrados en su operación (Belausteguigoitia, 1996; citado en Belausteguigoitia, 2012).

Para Hoshino (2004) las empresas familiares son un grupo de empresas poseídas y controladas por familias o por los descendientes del fundador. En esta definición están presentes tres rasgos: la conducción y control de la propiedad por la familia y la intergeneracionalidad.

Por su parte, en De la Garza (2008) se encuentra una definición en la que además de los tres rasgos anteriores, se menciona el carácter sistémico de la EF y de la interacción de sus

---

<sup>11</sup> La cual se manifiesta señalando la presencia de trabajadores familiares de distintas generaciones, así como el deseo de que la empresa se mantenga en manos de la familia generación tras generación.

componentes: para este autor una EF es aquella empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de sus miembros en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar (Soto, 2013).

Navarrete (2008) señala que en una empresa familiar la propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia. Nuevamente los aspectos de dirección, propiedad y sucesión entre generaciones están presentes. En otro momento de su trabajo, Navarrete (2008) también indica la influencia de la cultura familiar en la vida de la empresa, al mencionar que la implicación familiar de la empresa la complejiza, dado que el nexo familiar en los diversos momentos que atraviesa la empresa llega a incidir en el comportamiento organizacional al imponer sus valores, objetivos y formas de ser.

En concordancia, Ramírez & Fonseca (2010) definen a la empresa familiar como una organización donde la familia posee todas las partes, los miembros familiares ocupan posiciones gerenciales y donde miembros de varias generaciones se encuentran involucrados en el negocio (Soto A. , 2013).

Para el Centro de Investigación de Empresas Familiares (CIEF) de la UDLAP y Price waterhouse Coopers (PwC) en México:

Se considera a una EMPRESA FAMILIAR como aquella donde la propiedad y el control directivo está en manos de los miembros del mismo grupo familiar, y en donde se ha dado, se está dando, o se prevé que se vaya a dar en el futuro una transferencia de la empresa a miembros de la siguiente generación de esas familias (PwC & CIEF-UDLAP, 2013:2).

En esta definición se observan los tres rasgos más señalados por los investigadores del tema tanto en México como en el exterior.

Aunque existen otras definiciones a nivel nacional e internacional que destacan otros aspectos, por ejemplo, la cultura familiar en la empresa o la transferencia de la idiosincrasia familiar en la operación de la empresa, las definiciones presentadas hasta aquí, nos permiten construir una definición que permitirá discernir a las empresas en relación a su carácter familiar.

**Tabla 3.2.-** Características de la empresa familiar.

<b>La propiedad</b>	<b>La conducción</b>	<b>La intergeneracionalidad</b>
Daily & Dollinger (1992) Donckels & Frohlich (1991) Cuesta (2000) Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008)	Shanker & Astrachan (1996) Daily & Dollinger (1992) Astrachan & Shanker (2003) Manejador (1989) Cuesta (2000) Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008)	Intergeneracionalidad Lea's (1998) Shanker & Astrachan (1996) Astrachan & Shanker (2003) Manejador (1989) Casson (1999) Chami (1999) Cuesta (2000)
<b>En México</b> Hoshino (2004) Garza (2008) Navarrete (2008) Ramírez & Fonseca (2010) PwC & CIEF-UDLAP (2013)	<b>En México</b> Hoshino (2004) Garza (2008) Navarrete (2008) Ramírez & Fonseca (2010) PwC & CIEF-UDLAP (2013) Belausteguigoitia (1996)	<b>En México</b> Hoshino (2004) Garza (2008) Ramírez & Fonseca (2010) Navarrete (2008) PwC & CIEF-UDLAP (2013)
<b>La cultura</b>	<b>El trabajo</b>	
Lea's (1998)	Daily & Dollinger (1992) Astrachan & Shanker (2003) Manejador (1989)	
<b>En México</b> Navarrete (2008)	<b>En México</b> Belausteguigoitia (1996)	

En la **Tabla3.2** se indican los autores que en sus definiciones señalan al menos una de las cinco características identificadas en la revisión. Como puede observarse las características de propiedad, conducción e intergeneracionalidad son las más referidas, tanto en las investigaciones nacionales como internacionales.

Las empresas familiares en este trabajo serán caracterizadas a partir de cinco rasgos distintivos que se relacionan con 1) la propiedad, 2) la conducción, 3) el trabajo, 4) la cultura y 5) la intergeneracionalidad de la empresa. En cuanto a la propiedad, se señala que

el patrimonio empresarial pertenece en su totalidad, o en su mayor parte a uno o más miembros de la familia. En relación a cómo se conduce la empresa, se administra o se gestiona, ésta está en control de al menos un miembro de la familia, es decir que uno o más miembros de la familia desempeñan cargos directivo de alto nivel en la empresa. Pero la participación de la familia en la misma no se reduce a actividades de conducción sino que otros miembros de la familia participan como trabajadores de la empresa en actividades operativas, los cuales pertenecen con frecuencia a generaciones distintas. Por otro lado, es característico de las EF que la cultura empresarial esté fuertemente influenciada por los valores, ideales y creencias de la familia. Finalmente en la EF interactúan generaciones distintas de la familia y se espera que este estado de cosas descrito se mantenga de generación en generación, dando continuidad al carácter familiar de la empresa.

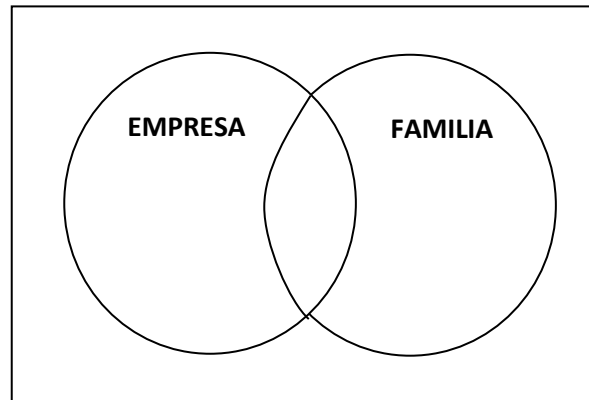
A partir del análisis anterior, para este trabajo se caracteriza a la empresa familiar como:

*Empresa en la que la cultura organizacional está altamente influenciada por las creencias, ideales y valores de una familiar y el control de la propiedad y la conducción de la empresa recae en al menos un miembro del grupo familiar; otros integrantes de la familia, que llegan a pertenecer a generaciones distintas, participan en las operaciones diarias de la misma y se procura que el estado de cosas descrito perdure de generación en generación.*

### **3.3 Dinámica de la empresa familiar**

La empresa familiar emerge como un complejo dual, una interacción entre dos sistemas, la familia y la empresa, o entre tres grupos de personas interesadas en la empresa familiar, los que integran la familia, los que trabajan en la empresa y los que son dueños de la misma (Navarrete, 2008). Esta visión de la interacción entre sistemas distintos es comúnmente utilizada para explicar la dinámica de la empresa familiar y su comportamiento. En este apartado presentaremos algunos modelos ocupados para explicar la dinámica de la empresa familiar y sobre la cual se formula una visión de cómo debería ser el resultado de la SG.

**Figura 3.3.1.-** Modelo de dos círculos de la empresa familiar



**Fuente:** Basado en Belausteguigoitia (2012).

En cuanto a la dinámica de la empresa familiar, se hace uso de dos modelos sistémicos ocupados para estudiar los problemas que enfrenta la EF. Uno de estos está integrado por dos círculos, ver **Figura 3.3.1**, que representan el *sistema familia* y el *sistema empresa*, los cuales enfrentan fuertes contradicciones debido a la naturaleza de cada uno y que constituye una fuente de conflictos: por un lado, el sistema familiar que busca proteger y apoyar incondicionalmente a sus miembros, basado en relaciones emocionales y valores como el amor; por otro lado, el sistema de la empresa que debiera ser racional y objetivo, que busca generar beneficios económicos y sus retribuciones se basan en valores como la productividad de sus trabajadores (Belausteguigoitia, 2012).

Bajo esta concepción, la región de conflicto se presenta en la intersección del sistema familiar y empresarial: mientras que el primero se basa en *relaciones emocionales* el segundo se *orienta a la tarea* y se entra en conflicto (Belausteguigoitia, 2012): por ejemplo, cuando un trabajador, miembro de la familia, es asignado para ocupar un puesto en la empresa para el que no está capacitado, pero que se le brinda la oportunidad por la relación emocional que sostiene con la familia propietaria, sumándole a ello, que puede permanecer en dicho puesto gracias a la relación familiar y no a su desempeño laboral. Así, la zona de conflicto es la intersección entre “los sistemas empresa y familia y la propuesta del modelo señala que en la medida que se separen las cuestiones de familia de las de empresa, los conflictos se reducirán también” (Belausteguigoitia, 2012: 5).



En el mismo sentido de la interacción de la familia y la empresa, centrando la atención en los objetivos que persiguen las empresas familiares, el modelo anterior se ocupa para señalar que entre más alineados estén los objetivos de la empresa con los de la familia, la región de conflicto se reducirá. Pero más que una sustitución mecánica de los objetivos de un sistema por los del otro, lo que se busca es una complementariedad entre los objetivos de la familia y los de la empresa y esta complementariedad determina el grado de éxito de la empresa familiar (Sharma, 2004).

Atendiendo al propósito de la Empresa Familiar [EF], Sharma (2004) señala que es comúnmente aceptado que estas empresas tienen por objeto lograr una combinación de objetivos financieros y no financieros. En la EF no sólo se busca un buen desempeño financiero, de negocio, sino que además debe existir un desempeño favorable en la dimensión familiar, así se presenta la cuestión de definir el éxito de la EF atendiendo tanto a la dimensión del negocio como de la familia. Además de buscar la viabilidad financiera de la empresa se debe hacer coincidir la percepción de los individuos interesados, o alinear sus intereses en relación al desempeño de la EF para reducir los conflictos tanto en la empresa como en la familia (Sharma, 2004). Basada en Davidsson (2003) y Sorenson (1999), Sharma (2004) presenta una matriz para conceptualizar el desempeño de la EF que incluye tanto la dimensión familiar como la dimensión empresarial (negocio) (ver **Figura 3.3.2**).

Las empresas familiares pueden categorizarse en relación a los resultados obtenidos, en las cuatro categorías señaladas en la **Figura 3.3.2**, de las cuales las empresas de **corazones cálidos** y **bolsillos rellenos** tienen mejores perspectivas de desarrollo y menos conflictos, pues obtienen buenos resultados tanto en la dimensión familia como en la dimensión empresa. En la segunda categoría, **corazones afligidos** y **bolsillos rellenos**, aunque tienen éxito en la parte financiera, los conflictos familiares ocasionados por el mal manejo de la relación familiar afecta el desarrollo de la EF. Pero aquellas EF de la categoría **corazones cálidos** y **bolsillos vacíos** podrán tal vez hacer llevadera la mala situación económica de la empresa, manteniendo sus relaciones armónicas, pero hay fronteras objetivas y resultados

financieros mínimos sin los cuales el sistema productivo colapsará. Finalmente, las EF de **corazones afligidos** y **bolsillos vacíos** están destinadas al fracaso y su índice de mortandad es alto.

**Figura 3.3.2.-** Matriz de desempeño de la empresa familiar

		<b>Dimensión de la Familia</b>	
		Positivo	Negativo
<b>Dimensión de la Empresa</b>	Positivo	<b>I.- Corazones cálidos</b> <b>Bolsillos rellenos</b> Alto capital emocional y financiero.	<b>II.- Corazones afligidos</b> <b>Bolsillos rellenos</b> Alto capital financiero pero bajo capital emocional.
	Negativo	<b>III.- Corazones cálidos</b> <b>Bolsillos vacíos</b> Alto capital emocional pero bajo capital financiero	<b>IV.- Corazones afligidos</b> <b>Bolsillos vacíos</b> Bajo capital financiero y emocional.

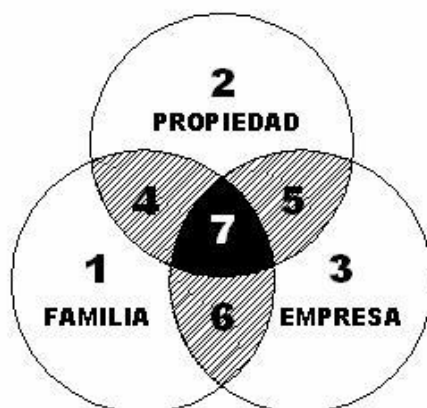
**Fuente:** Basado en Sharma (2004: 7)

Las empresas familiares no pueden ser completamente entendidas a menos que los investigadores consideren los dos tipos de metas que persiguen las empresas familiares: objetivas y subjetivas (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003). Esta concepción nos permite establecer las dos dimensiones del éxito de la EF, las cuales serán retomadas para construir *el resultado esperado* de la SG: una que tiene que ver con una valoración subjetiva del proceso para satisfacer a los miembros de la familia; y otra, que es una evaluación objetiva, en relación al desempeño de la empresa.

Finalmente y antes de entrar a la discusión del proceso de SG, se presenta el modelo conceptual de empresa familiar de los tres círculos, propuesto por Davis & Taguiri (1996), en el que además de los sistemas familia y empresa, se agrega el sistema de propiedad de la empresa, observar **Figura 3.3.3.** “La inclusión del sistema de propiedad en el modelo, explica de mejor manera la dinámica de las empresas familiares y aclara el rol de sus

miembros: empleados, familiares, propietarios y la combinación de ellos ilustrada en las intercepciones” (Belausteguigoitia, 2012: 6).

**Figura 3.3.3.-** Modelo de los tres círculos de la empresa familiar



**Fuente:** Basado en Davis & Taguiri (1996).

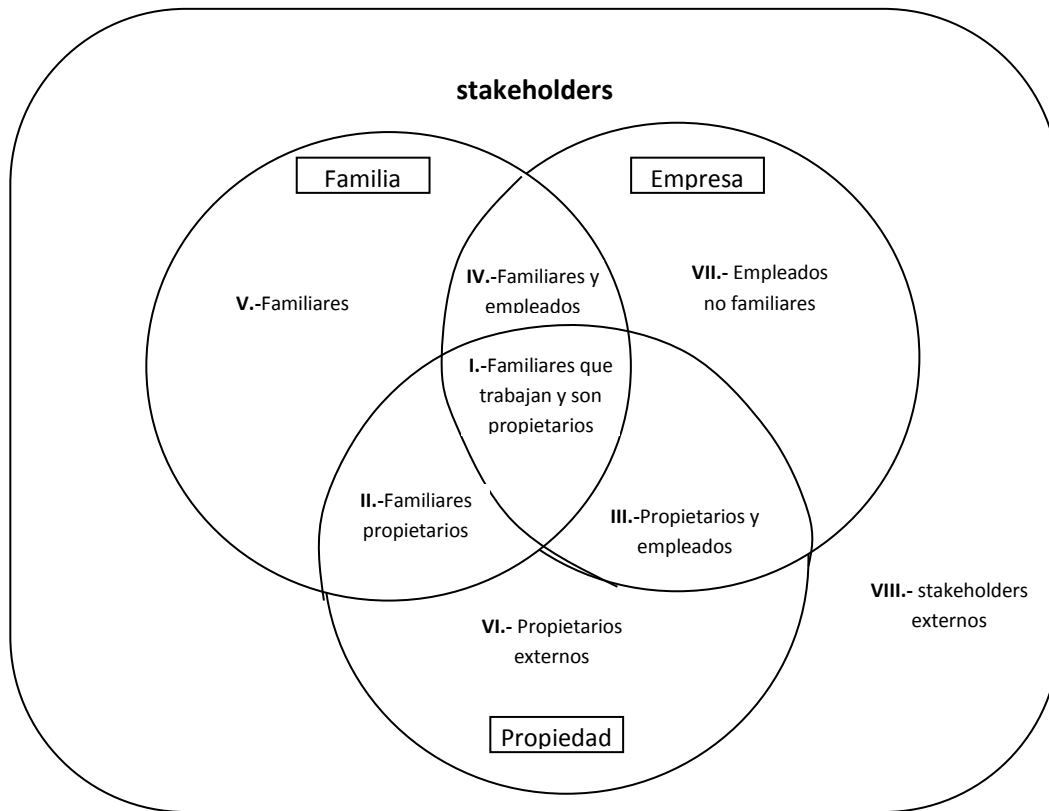
En estos tres sistemas interconectados, las zonas de intercepción permiten comprender el rol que desempeñan los miembros de la organización así como identificar a los grupos interesados en los distintos aspectos de la EF. Aunque este modelo ha sido ampliamente utilizado para explicar múltiples comportamientos de la EF, en este trabajo se ocupa principalmente para ubicar a los distintos grupos de stakeholders<sup>12</sup> (Freeman, 1984) dentro de la empresa familiar, teniendo presente que la EF debe satisfacer, además de las exigencias objetivas del mercado y la economía, los intereses y expectativas de los grupos involucrados. La satisfacción de algunos de estos grupos de stakeholders debe constituirse así en una de las dimensiones del éxito de la EF.

Basada en este modelo conceptual de los tres círculos, junto con la teoría de los stakeholders, Sharma (2001) presenta un sistema de individuos o grupos que pueden afectar, o son afectados por el desempeño de la empresa y por las decisiones estratégicas clave de la misma. Los stakeholders son *primarios* cuando pueden afectar el desempeño de la empresa o influyen en las decisiones estratégicas; son *secundarios* cuando son afectados

<sup>12</sup> Individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el logro de las metas de la empresa (Freeman, 1984).

por el desempeño de la empresa o por las decisiones estratégicas clave (Sharma, 2004). Este sistema permite identificar al menos siete categorías de *stakeholders internos* a la EF y una categoría más de *stakeholders externos* al sistema de EF (Ver **Figura 3.3.4**).

**Figura 3.3.4.-** Sistema de stakeholders dentro de la EF



**Fuente:** Elaborado a partir de Sharma(2001).

En la **Figura 3.3.4**, para cada sistema (empresa, familia, propiedad) se encuentran cuatro categorías de stakeholders, de los cuales se asume existe un mayor involucramiento o interés en el logro de las metas de la EF en la medida en que pertenecen a más sistemas dentro de la empresa familiar. Entre más cerca del centro esté la categoría, su nivel de injerencia aumenta y viceversa. Así, tenemos que las categorías I, II, III y IV corresponden a stakeholders primarios mientras que las categorías V, VI y VII son stakeholders secundarios. Por ejemplo, puede apreciarse que aquellos miembros de la familia que trabajen en la empresa y que participen en la propiedad de la misma, estarán mucho más

interesados e involucrados en el futuro de la empresa, que, por ejemplo aquellos miembros de la familia que no trabajen en la EF y que no tengan participación en la propiedad de la misma.

En el **sistema familia** se presentan cuatro categorías de involucrados unidos por un lazo familiar. La categoría de mayor relevancia sería la **categoría I**, familiares que trabajan en la empresa y además son propietarios de ella; en esta categoría se localizan el *titular* de la empresa, líder empresarial o fundador, y también se encuentran los posibles sucesores. La **categoría II** se integra por los miembros de la familia que son propietarios de una parte de la empresa, pero que no trabajan en ella y pueden estar muy interesados en los resultados empresariales; esta categoría de stakeholders llega a integrar los consejos administrativos y órganos de gobierno que se establecen en la EF. La **categoría IV** incluye a aquellos familiares que trabajan en la empresa, sin ser propietarios, que además de verse interesados por la continuidad de la empresa pueden influir en sus resultados por el desempeño de su labor y la cercanía de los lazos emocionales. Finalmente, la **categoría V** agrupa a otros familiares que no trabajan en la empresa ni tampoco poseen partes de la misma, su influencia es sobre todo en el aspecto emocional y de percepción que puedan brindar a los familiares que conducen, trabajan o poseen la EF.

En el **sistema empresa** se encuentran, además de las **categorías I y IV**, ya descritas, la **categoría III** de propietarios de la empresa que trabajan en ella, y que al no formar parte de la familia, se puede esperar que tengan una visión más objetiva sobre los resultados que deba alcanzar la EF. La **categoría VII** ya ha recibido atención en los estudios hechos en México e incluye a los trabajadores de la empresa que no son miembros de la familia, cuyo desempeño estimulará o limitará el logro de las metas en la empresa; en esta categoría se está interesado en la continuidad de la EF como fuente de trabajo, pero también en las condiciones de trabajo del día a día.

La última categoría interna, que pertenece al **sistema propiedad**, es la **categoría VI** que incluye a los propietarios de la empresa que no son familiares, ya sean socios accionistas o inversionistas que adquieren acciones de la empresa, los cuales se interesan más en la

acumulación de capital por parte de la empresa. La **categoría VIII** son todos aquellos stakeholders externos a la empresa, proveedores, clientes, comunidad, etc. que pueden estar interesados en algún grado por el desempeño de la EF y verse afectados por éste.

Los modelos presentados nos permiten comprender que la EF es un sistema en el que interactúa la familia, la empresa y la propiedad, y que existen diferentes categorías de individuos y grupos interesados en el desempeño de la EF. Esta interacción entre los sistemas de la EF se ve reflejada en la búsqueda de metas tanto financieras como no financieras y en la identificación de dos dimensiones del éxito de las empresas familiares: el desempeño financiero y la satisfacción de los stakeholders primarios.

## CAPÍTULO IV

### Conceptualización de la sucesión generacional

La intergeneracionalidad es una de las características de la empresa familiar y se manifiesta en la interacción de diferentes generaciones de la familia en el trabajo de la empresa y en el deseo de que ésta siga en control de la familia. La sucesión generacional se vuelve entonces un proceso inherente al desarrollo y continuidad de la empresa familiar, una etapa que deberán transitar aquellas empresas familiares en las que su dirigente esté próximo al retiro, sea que lo tenga presente o no.

En este capítulo se conceptualiza la sucesión generacional como un proceso, en el que se ven involucrados dos figuras clave, el titular y el sucesor, pero también están interesados otros herederos. La SG involucra al menos tres subprocesos: la sucesión de la dirección, la transferencia de la propiedad y la planeación de la sucesión. Muchos son los factores asociados al éxito de la sucesión generacional, siendo la planeación de ésta uno de los más relevantes.

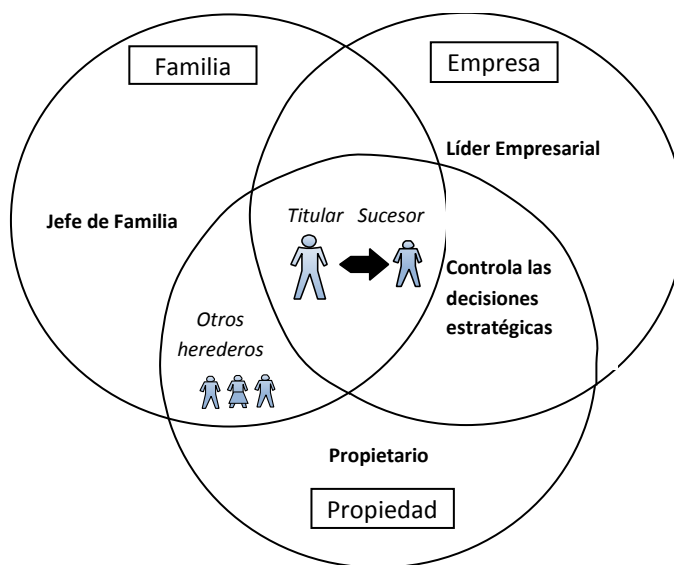
La SG es un proceso que debe planearse con base a las necesidades de la empresa y la familia para asegurar la transferencia de la conducción y la propiedad de la empresa de un miembro de la familia a otro, asegurando la efectividad y satisfacción del proceso, pero sobre todo, debe asegurar la continuidad de la empresa familiar.

Esta visión del mundo se construye mediante tres apartados: en el primero se conceptualiza la sucesión generacional como un proceso; en el segundo se establecen las etapas del proceso de sucesión generacional; y en el tercero se establece el propósito y éxito de este proceso.

#### 4.1 La sucesión generacional como proceso

La sucesión generacional es un término asociado al cambio que se presenta en una empresa familiar cuando el principal dirigente de la empresa, propietario y director o fundador de la organización se retira, sea porque lo haya decidido o porque las circunstancias lo obligan; así, otro miembro de la familia (generalmente uno de sus hijos) asume el control de la misma. La SG a veces es vista como un evento puntual, acotado al tránsito abrupto del control de la empresa de un miembro de la familia a otro; pero también puede verse como un proceso gradual, que involucra un conjunto de toma de decisiones y actividades encaminadas a darle continuidad a la empresa familiar, a pesar del retiro inminente del dirigente principal.

**Figura 4.1.-** Sujetos de la sucesión generacional



Antes de presentar definiciones concretas de lo que los autores han señalado como SG, se identificarán dos figuras claves del proceso sucesorio y que constituyen los sujetos de la sucesión: el *titular* y el *Sucesor*. Como puede observarse en la **Figura 4.1**, el *Titular* y el *Sucesor* son **sujetos** involucrados en la SG, de hecho son los involucrados más importantes pues son *stakeholders primarios* que pertenecen a los tres sistemas de la EF: propiedad, empresa y familia.



La figura del *director titular, dirigente tradicional* (the incumbents) o, en adelante, sólo *el titular* (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003) tiene el papel de dirigente principal de la empresa familiar, es quien desarrolla el rol de líder empresarial. En cuanto a su función en la empresa, es el director general, es el jefe máximo en quien recae el **control de las decisiones estratégicas** de la empresa. Su rol en el sistema familiar suele ser del **jefe de familia**. En cuanto al sistema de propiedad, el *titular* suele ser **propietario** o dueño único de la empresa. Así la figura del *titular* se asocia al propietario-director de la empresa y jefe de familia. Para EF de primera generación el titular es el fundador de la misma. Otros términos utilizados en la literatura para referirse a este protagonista del proceso sucesorio son: *Predecesor* (Gallo, 1998), *Sucedido* (Belausteguigoitia, 2003); *Propietario Fundador* (Navarrete, 2008), *Fundador-Gerente* (Flores & Vega, 2008).

El *sucesor* es el sujeto que ocupará el lugar del *titular* en la empresa familiar, asumiendo el rol de líder empresarial y desarrollando las funciones que el titular tenía en el sistema empresarial. El *sucesor* también participará en el sistema de propiedad de la empresa, pero seguramente no en la misma proporción que tenía el titular, pues como señala Hoshino (2004) la propiedad en control del titular suele desconcentrarse al distribuirse a los descendientes cuando se da la SG. El rol de jefe de familia no siempre es asumido por el sucesor. Además del *sucesor*, *otros herederos* entrarán en juego cuando se distribuya la propiedad del titular a los descendientes, esposa o cualquier otro familiar que esté contemplado en la herencia del titular.

Una vez que se han definido los términos de titular y sucesor, retomamos la idea de la SG, la cual no es definida de forma precisa pues más que un evento, constituye un proceso complejo y largo en el que interactúan muchos factores e intereses; dicho proceso se ha descrito en la literatura de diferentes maneras centrándose nuevamente en los aspectos particulares del estudio en cuestión. A continuación se presentan algunas definiciones sobre las cuales se identifican rasgos comunes que permiten conceptualizar a la sucesión generacional como un proceso que puede ser planeado, refiriéndose entonces ya no a la sucesión generacional sino al Proceso de Sucesión Generacional [PSG].

Según la problemática construida en el capítulo anterior, la SG hacía referencia al cambio en la dirección de la EF debido al retiro del titular, generalmente por causas de fuerza mayor, para que un sucesor de la familia ocupara su lugar en la empresa; así mismo, la transferencia de la propiedad de la empresa del titular a sus familiares era otro proceso incluido en la SG.

Bajo el término de sucesión generacional se cobijan al menos dos procesos, la sucesión del liderazgo en la EF, del titular al sucesor, y la transferencia de la propiedad de la empresa, del titular a los herederos. Para Beckhard y Dyer (1983) la SG “es el paso de la dirección del fundador-propietario o titular propietario a un sucesor, que puede ser un miembro de la familia” (Navarrete, 2009: 134). En el mismo sentido, aunque atendiendo sólo a la transferencia del liderazgo empresarial, para Sharma, Chrisman, & Chua (2003: 669) “la sucesión significa la transferencia del liderazgo por parte de un miembro de la familia a otro”. Estas definiciones se concentran en la transferencia del liderazgo y la propiedad, lo que podría confundirnos y llevar a pensar que la SG es un evento puntual limitado al momento en que ocurren las transferencias, sea del liderazgo o de la propiedad.

En cierta manera la SG suele darse así, de forma abrupta, puntual, sin que la organización se prepare para hacer frente al cambio de gestión; las cifras y los estudios empíricos señalan que el titular “muere con las botas puestas” y la opción de *no hacer nada* es la que más se generaliza cuando se hace necesaria la SG en la empresa familiar. Precisamente por ello es que la SG debe verse como un proceso y Olson (1988) se refiere a la transición generacional como un proceso.

En una visión más amplia, Le Breton-Miller, Miller, & Steier (2004:1), señalan que “el proceso de sucesión es a menudo considerado para abarcar las acciones, eventos, y los mecanismos mediante los cuales el liderazgo de la organización y la propiedad son transferidos”. Pero se insiste en que esta transferencia no es puntual, la SG no se refiere sólo al evento de cambio de estafeta o cambio en la titularidad de la propiedad de la empresa, pues cada uno de esos acontecimientos está concatenado a otros que determinan el resultado de la SG.

Otro término utilizado para describir el proceso en cuestión es el de **transición generacional**, el cual es definido como “la secuencia de actividades previas y posteriores que se deben realizar para lograr la entrega de la estafeta de la dirección y de la toma de decisiones sobre la participación y majeo del patrimonio empresarial” (Navarrete, 2008: 11). La transición generacional se considera un proceso complejo debido a su alto grado de emotividad y el involucramiento de diferentes personajes e intereses; el proceso implica la transferencia formal de la dirección y de la propiedad, conjugando la presencia de la dinámica familiar, empresarial y de propiedad; sobre estas dinámicas se toman decisiones durante un periodo largo que repercuten directamente en el desempeño de la gestión directiva en la empresa y de la participación patrimonial por parte de la familia (Navarrete, 2009). Al definirlo como un proceso, la variable independiente que se involucra es el tiempo y se deben considerar factores provenientes de los sistemas básicos: la familia, la propiedad y la empresa.

Transferir el liderazgo del titular al sucesor y la propiedad de la empresa familiar del titular al sucesor y a otros herederos, constituyen los dos subprocesos centrales del PSG. En el marco de darle continuidad a la empresa familiar, mantener el control de la conducción y de la propiedad de la empresa en las manos de la familia, constituye un propósito en sí de la EF, el cual se logra mediante el PSG. Así, tres de los rasgos característicos de la EF se manifiestan en el PSG.

De la definición de empresa familiar que se construyó en la sección anterior, se puede decir que para que una empresa mantenga su carácter familiar debe asegurarse de transferir el control administrativo de la empresa y de la propiedad entre los miembros de una familia, por lo que la SG será precisamente la transferencia de dicho control de un miembro a otro de la familia, manteniendo la participación de los familiares en las actividades de la empresa. En este proceso se ven involucrados el titular, el sucesor y otros herederos de la familia. En la siguiente sección se identifican algunas etapas características del proceso sucesorio.

## **4.2 Las etapas del proceso de sucesión generacional**

Las etapas más reconocidas del Proceso de Sucesión Generacional [PSG] son la sucesión de la conducción de la empresa y la transferencia de la propiedad, pero estos eventos no constituyen la totalidad del proceso, pues existen etapas anteriores y posteriores que determinan en gran medida la continuidad o no de la EF. Por ejemplo, Belausteguigoitia (2004) señala que el PSG dura entre diez y quince años, cuando los titulares tienen entre 55 y 70 años de edad y los sucesores tienen entre 25 y 40 años. En este amplio periodo se están incluyendo varios procesos y eventos, que finalmente se manifiestan en el desenlace o la forma en que se da la transferencia de la conducción y la propiedad de la empresa, pero que se han desarrollado a lo largo de varios años. Entonces la atención debe volcarse a observar un proceso largo, que los estudios empíricos señalan que puede llevar entre 15 y 20 años (Handler, 1989).

La observación directa de este proceso en empresas familiares ha mostrado que la SG se da en una gran diversidad de formas, donde además de ser un proceso largo, no es posible determinar con precisión el momento exacto en el que una empresa familiar empieza o termina el proceso de sucesión (Sharma, 2004).

El proceso de cambio en la dirección y en la propiedad de la EF puede presentarse en tres formas: posponiendo este hecho hasta el fallecimiento del dueño y director; transmitiendo la empresa en vida, de forma gradual, con el objeto de ir incorporando a sus sucesores y; transmitiendo la empresa en vida de una sola vez (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España, 2012).

De acuerdo a estas tres formas de sucesión, es el primero de ellos el más común y el que ocasiona estados desastrosos en la EF, pues es la emergencia la que obliga a los familiares a tomar las decisiones en cuanto a la conducción de la EF. Esta forma coincide con la figura del “rey”, descrita por James Lea (2007), en la que el titular muere con las botas puestas, es decir, la sucesión se produce sólo cuando fallece el fundador o ante la rebelión de los hijos. La muerte del titular hace que los procesos de transferencia del liderazgo y la propiedad más o menos se empaten en cuanto al periodo que se llevan a cabo, pero suele ser primero

la sucesión de la conducción de la empresa y después la transferencia de la propiedad, reservada hasta la muerte del titular y tomando forma mediante la aplicación de los mecanismos testamentarios para el reparto de la propiedad de la empresa.

Una sucesión gradual del liderazgo, como la señala el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio del Gobierno de España (2012), permite la interacción del titular y el sucesor en cuanto a la forma en que se conduce la empresa y permite incluso la reversibilidad del proceso, esto es que el titular regrese. Esta forma es coincidente con la figura del “general”, que planifica su sucesión pero siempre con la mira en la semilla del retorno para volver victorioso a salvar a la empresa (Lea, 2007). Sin embargo, la sucesión gradual no siempre deberá presentarse en la manera en que el sucesor sea sólo una marioneta del titular, pues abre la posibilidad de la conjunción de ambas figuras para el desarrollo de la EF, incluso llegando a constituirse en la figura del “embajador” de Lea (2007), logrando mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva en manos de la nueva generación y él ocupándose de otros temas que le encarguen. Aunque el titular haya cedido el control de la conducción de la empresa en cada uno de estos casos, su figura es importante no sólo por su experiencia a cargo de la empresa, sino por el control de la propiedad, o de parte de ella, que sigue teniendo; esta posesión le sigue otorgando poder al titular sobre las decisiones estratégicas que se tomen en la EF.

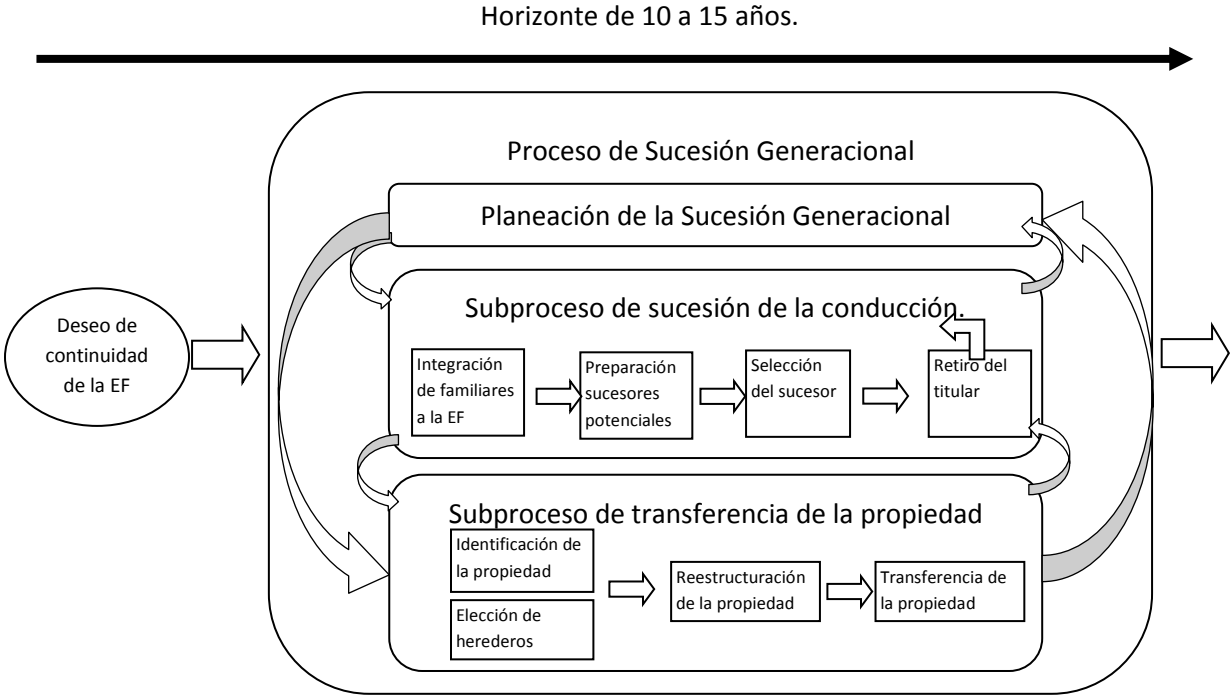
Transmitir la empresa en vida, de una sola vez, presupone un acuerdo familiar y un cierto nivel de planeación de la sucesión, la cual debería presentarse en un momento de alineación de los intereses de los tres sistemas de la EF. La figura del “gobernante” (Lea, 2007) podría tener cabida en este modelo de sucesión, cuando concluye el mandato del titular éste se retira por completo y se dedica usualmente a otra actividad.

No se puede señalar una única forma de sucesión, si bien todas las formas persiguen el mismo objetivo, algunas de ellas son más dinámicas y tienen mayores interacciones que otras, así mismo algunas de estas formas son reversibles. Por ejemplo, si el titular muere o queda incapacitado para hacerse cargo de la empresa, restringen la interacción con el sucesor y hace imposible dar marcha atrás a la transferencia del control de la empresa.

Cuando el titular y el sucesor pueden interactuar tanto antes como después de la transferencia del control de la empresa, el proceso tiene mayor dinamismo e incluso mantiene la posibilidad de revertir el cambio.

Aunque la mayoría de los estudios descriptivos del PSG se concentran en la sucesión de la conducción de la EF, la transferencia de la propiedad de la EF también constituye un subproceso de la SG. Es claro que en un periodo prolongado se presentan distintos acontecimientos que afectan el resultado del PSG, para cada uno de los subprocesos, sucesión de la dirección y transferencia de la propiedad, se identifican cinco etapas del PSG: diagnóstico, planeación, entrenamiento, transferencia y culminación (Belausteguigoitia, 2004).

**Figura 4.2.-** Subprocesos del proceso de sucesión generacional



El proceso de sucesión se ha revelado como un fenómeno de múltiples etapas con eventos de disparo, o marcadores que ayudan a distinguir una etapa de la otra, pero no hay proceso general que sea comúnmente aceptado en el campo, lo que sí se puede señalar es que

acciones como elaborar un plan de sucesión, la elección del sucesor, el retiro del fundador y la transferencia formal del poder, forman parte del proceso de sucesión (Navarrete, 2009).

En la revisión de la literatura se han identificado dos subprocesos del PSG. En la **Figura 4.2** se muestran estos subprocesos, los cuales incluyen la sucesión de la conducción de la EF del titular al sucesor y la transferencia de la propiedad del titular al sucesor y otros herederos. Estos procesos arrancan con el deseo de continuidad de la EF más allá de la generación del titular y constituye el evento detonante del PSG.

El *subproceso de sucesión de la conducción*, mostrado en la **Figura 4.2**, termina con el *proceso de retiro del titular*, pero tal como se ha descrito en esta sección podrá ser reversible; esta reversibilidad se señala con una flecha de retroceso del proceso, la cual podrá extenderse hasta cualquiera de los subprocesos previos. El *subproceso de transferencia de la propiedad* requiere la definición, delimitación o *identificación de la propiedad* de la empresa que está en manos del titular y permite el control familiar sobre la propiedad, pero que deberá transferirse a la siguiente generación para mantenerla bajo control familiar. Además deberá haber un proceso de *selección de herederos* para poder *reestructurar la propiedad* de la EF, es decir definir las porciones asignadas a cada posible heredero, incluyendo al sucesor. Como se indicó, el *retiro del titular* no siempre se empata con *la transferencia de la propiedad*, ello se indica también en la **Figura 4.2**. La planeación de la SG constituye un subproceso del PSG. Finalmente, como se indicó, el proceso de SG es un proceso largo, que puede durar entre 10 y 15 años.

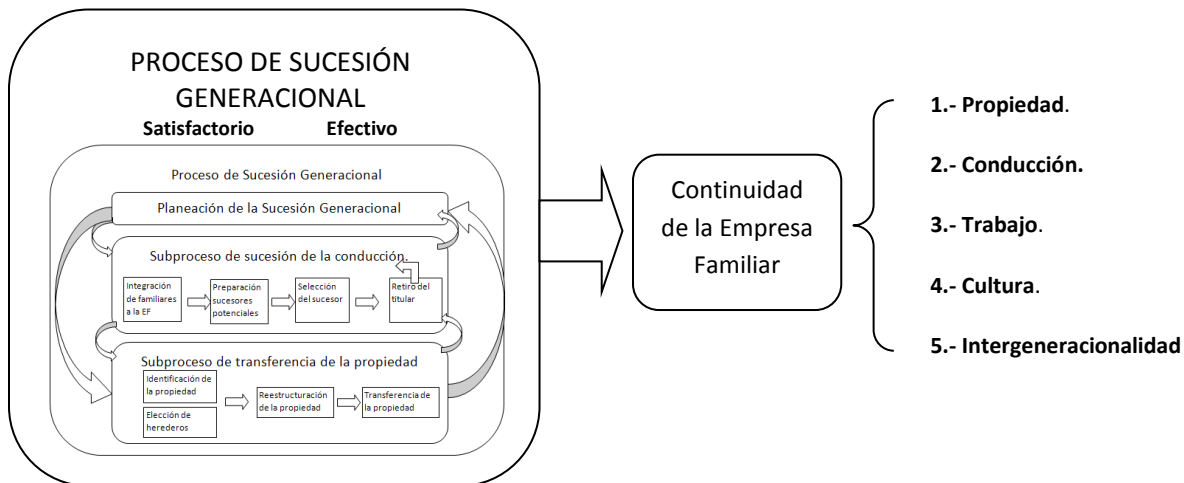
Es a través del PSG que se le da continuidad a la empresa familiar cuando el titular está próximo al retiro, es un proceso ineludible si las condiciones del sistema productivo permiten la continuidad de la EF aun cuando su líder, físicamente, ya no pueda permanecer a cargo de ésta. Planear el PSG implica un deseo, un futuro o un propósito hacia el cual se conduzca el proceso. Bajo el manto de la expresión *éxito del PSG* se cobija el propósito planteado y en la siguiente sección se presentarán algunos factores asociados al éxito del PSG encontrados en la literatura del tema.

### 4.3 Propósito y éxito del proceso de sucesión generacional

Las evidencias recabadas en estudios exploratorios empíricos han proporcionado información sobre los elementos que intervienen en el proceso, lo que ha permitido construir relaciones, a través de modelos teóricos del proceso de sucesión que se sujetan a pruebas empíricas, mejorándose de este modo la comprensión del PSG (Sharma, 2004). Pero antes de revisar algunos de ellos, debe recordarse el propósito del PSG: asegurar la continuidad de la empresa familiar.

La continuidad constituye en sí un objetivo y un parámetro para evaluar o juzgar el proceso de sucesión. Dado que muchas empresas familiares no superan el tránsito de una generación a otra, si una empresa familiar se mantiene en operaciones algún tiempo después de atravesar un proceso de transferencia en la dirección se puede decir que la sucesión fue exitosa (Handler, 1994). Más allá de la forma en que se dé el PSG, éste tiene como propósito darle continuidad a la empresa familiar una vez que el titular se retira, en la medida que esto se logre la SG será exitosa (Handler, 1994).

**Figura 4.3.1.-** Modelo conceptual de un proceso de sucesión generacional exitoso.



Por otro lado, lo que no se espera como resultado del PSG es que la EF pierda su carácter familiar, quiebre o tenga que despedir al sucesor por su ineficiencia (Sharma, 2004). Basado en un estudio a 16 sucesiones fallidas, D. Miller et al. (2003) señalan que la principal razón del fracaso es que hay diferencias diametrales entre el pasado y el futuro



organizacional, se observaron tres patrones básicos, el conservador (apego total al pasado), el rebelde (rechazo total del pasado) y vacilante (mezcla incongruente de ambas) (Sharma, 2004).

Mantener el carácter familiar de la empresa incluye transferir la conducción y la propiedad de ésta (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Sharma, Chrisman, James, & Chua, 2003; Navarrete, 2008; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004), pero también es necesario mantener la participación de otros miembros de la familia en las actividades de la empresa (Belausteguigoitia, 2004) y la preservación del conocimiento o idiosincrásico de la familia como ventaja competitiva de la EF (Sharma, Chrisman, James, & Chua, 2003; Sharma, 2004). Así, las cinco características de la EF planteadas en la sección 2.1 de este capítulo, deben mantenerse, lo cual se muestra en la **Figura 4.3.1**.

Dadas las características de la EF, el resultado del PSG debe evaluarse en concordancia con los dos sistemas que la integran, la familia y la empresa; pero sin perder de vista la composición de la propiedad. Como se muestra en el modelo conceptual de la **Figura 4.3.1**, por un lado, el PSG debe ser **efectivo** para mejorar, o al menos mantener el desempeño de la organización: el PSG es **efectivo** si logra la positiva evolución posterior de la empresa y la viabilidad final del negocio (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). Por otro lado, que el PSG sea efectivo no implica que la sucesión sea exitosa y se logre la continuidad de la empresa, pues aún debe considerarse la **satisfacción** que los grupos interesados puedan tener con el proceso, particularmente los stakeholders primarios. El éxito de la sucesión también estará determinado por el grado de **satisfacción** que muestren los grupos interesados en el proceso, principalmente el titular y el sucesor (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003), y se agregarían otros herederos, tal como puede apreciarse en el modelo conceptual. Así, el éxito del PSG se ha determinado a partir de dos dimensiones: una que tiene que ver con la efectividad del proceso en sí, esto es, *el proceso es efectivo* en la medida que mantenga o mejore los indicadores de desempeño de la empresa y; una segunda dimensión, que se refiere a que *el proceso debe ser satisfactorio* para los stakeholders primarios del PSG, principalmente el titular, el sucesor, y otros herederos. Dicha satisfacción es una evaluación subjetiva del proceso.

Igual que en el proceso de definición de EF, los estudiosos del PSG hablan de su éxito desde diferentes perspectivas, siempre en un sentido positivo para la dimensión que estudian, pero parcial, abrazando sólo una parte del elefante (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). Por ejemplo, ya se presentaron dos acepciones que hacen referencia tan sólo a la continuidad de la empresa familiar como parámetro para calificar el resultado de la sucesión. Para Sharma et. al (2003) el grado de éxito de la sucesión estará determinado por el grado de transferencia o consolidación de ventajas competitivas en la empresa familiar, lo que al final constituye un indicador de rendimiento de la empresa, aunque considerado desde la perspectiva del conocimiento e idiosincrasia familiar.

Algunos autores se han concentrado en atender el éxito del PSG sólo a partir de indicadores de desempeño de la empresa, estableciendo que la SG debe ser efectiva para mantener y mejorar el desempeño de la organización. Por ejemplo Beckhard y Dyer consideran que el éxito de la transición generacional es determinado por las condiciones internas de la empresa como el estado de madurez y solvencia económica, así como de su estructura organizacional (Navarrete, 2008). Pero un planteamiento claro lo hacen Le Breton-Miller et al. (2004) al señalar que la SG será efectiva si logra la positiva evolución posterior de la empresa y la viabilidad final del negocio; sin embargo, reconocen la imperiosa necesidad de acotar el proceso y establecer indicadores de desempeño para medir dicha evolución positiva. Estas posturas atienden a un sentido objetivo, centrado en el desempeño de la empresa, que deja de lado el sistema familiar, sus interacciones y la influencia que esto tiene en la actividad cotidiana de la empresa.

Precisamente en esta otra visión, en el de la familia y la satisfacción de sus perspectivas, es donde confluyen otros enfoques sobre el éxito de la sucesión. El éxito de la sucesión estará determinado por el grado de satisfacción que muestren los grupos interesados en el proceso, principalmente el titular y el sucesor, estableciéndose cinco factores asociados a la satisfacción del proceso (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003): la propensión del titular a hacerse a un lado; la voluntad del sucesor de asumir el control; el acuerdo entre los miembros de la familia para mantener la participación de la misma en el negocio; la

aceptación de los roles de cada miembro de la familia en el proceso y; la planificación de la sucesión.

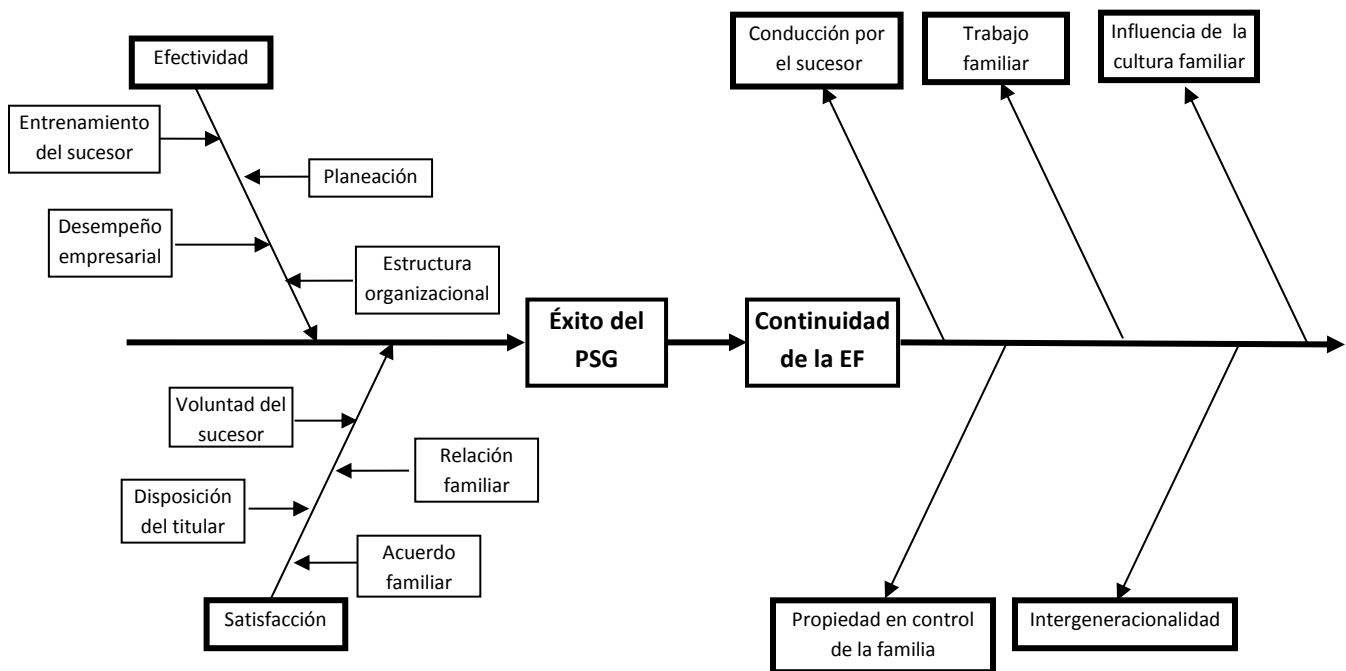
Por su parte Olson (1988) plantea un modelo para estudiar el impacto de la relación familiar en la continuidad de la empresa familiar a través de la sucesión, su modelo considera como variables independientes de la dinámica familiar la cohesión y adaptabilidad de la familia, dos variables intermedias que son, el compromiso de la familia con el negocio y la relación propietarios-sucesor que determina la intensidad de dos variables dependientes, la planeación de la sucesión y el entrenamiento del sucesor, factores asociados directamente al éxito de la sucesión. La relación familiar es un proceso que se debe considerar como punto de partida o fundamento base de todas las influencias que se van a producir sobre el proceso de sucesión de la dirección y entrenamiento del sucesor, y que van a determinar en gran medida los resultados de dicho proceso tanto en términos objetivos como subjetivos; es decir, en lo relacionado con el efecto de la sucesión en la gestión estratégica y de operación como en los aspectos que tienen que ver con la satisfacción de los intereses y necesidades de los distintos participantes (Navarrete, 2009).

Otros factores asociados al éxito de la SG es la voluntad del sucesor para hacerse cargo, la calidad de las relaciones familiares y la comunicación existente, la efectividad del proceso per se, la idoneidad del sucesor y el acuerdo de los grupos de interés, así como la planificación del PSG (Pyromalis & Vozikis, 2009).

En un estudio empírico realizado a 200 familias sobre el proceso de sucesión, Ward (1987) intenta demostrar que la sobrevivencia a la transición generacional depende de las características de la familia y del negocio, y encontró que en aquellas empresas en donde se ha realizado un plan previo del proceso, las relaciones familiares son más armoniosas (Navarrete, 2009). Esta evidencia, sintetiza este segundo apartado, pues en primer lugar retoma el objetivo de la sucesión, la continuidad de la empresa, se atiende tanto a aspectos de efectividad como de satisfacción en la sucesión, además de destacar el papel de la planeación del proceso de sucesión como factor de éxito

A partir de la revisión de los factores de éxito del PSG que diversos autores han señalado, se construye un **modelo causal de los factores de éxito del PSG**, los cuales se estructuran en la **Figura 4.3.2**. Estos factores se estructuran en un modelo causa efecto, donde uno de los *efectos primarios* analizados es el **éxito del PSG**. Las causas o factores que inciden en el éxito del PSG se agrupan en las dos dimensiones de éxito establecidas: **la efectividad y la satisfacción**. Son cuatro los factores asociados a la efectividad del PSG encontrados en la literatura y que se muestran en la **Figura 4.3.2**. Por su parte, en la dimensión de satisfacción del proceso, también se identificaron cuatro factores de éxito. Lo que se muestra en la **Figura 4.3.2** es una relación causal directa, donde conceptualmente, *el éxito del PSG* conlleva, o es causa directa de la *continuidad de la empresa familiar*. La continuidad de la EF, retomando su caracterización, hecha en la primera sección de este capítulo, implica cinco características o consecuencias del carácter familiar: propiedad, conducción, trabajo, cultura e intergeneracionalidad.

**Figura 4.3.2.-** Modelo causal del éxito del proceso de sucesión generacional



Se estableció en el primer capítulo de este trabajo que el PSG es una situación crítica en la vida de la empresa familiar, de hecho si el proceso no asegura una transferencia de la

propiedad y la conducción del negocio de un miembro de la familia a otro, se pierde el carácter familiar de la empresa. Pero más que ese carácter en sí, es necesario garantizar la continuidad del sistema productivo, pues es a través de su operación que la empresa familiar contribuye en la generación de riqueza y empleo en la sociedad.

Este proceso llega a darse de forma abrupta, sin que la organización se prepare para hacer frente al cambio de gestión y suele alterar negativamente los procesos de la empresa familiar y la forma en que ésta se conduce. Los estudiosos del proceso han buscado identificar los elementos que constituyen este fenómeno, así como establecer las relaciones entre ellos, los estudios exploratorios realizados, tanto teóricos como prácticos han derivado en la formulación de modelos que integren los elementos identificados y que les permita comprender mejor las interacciones que se dan entre ellos. Así, los modelos construidos buscan asegurar que el proceso de sucesión cumpla con el objetivo de darle continuidad a la empresa familiar y sea efectivo para mantener el desempeño de la empresa, además de satisfacer a los grupos de interés, pues es así como se evalúa el éxito de la sucesión.

Prácticamente todos los autores revisados, tanto en sus planteamientos teóricos como en sus evidencias empíricas, han destacado la necesidad de la planeación de la sucesión como factor de éxito de la sucesión generacional. Además se han destacado dos figuras fundamentales en el proceso, el titular que es quien ha conducido la empresa y suele ser el propietario mayoritario, sino es que el único, y el sucesor, que es quien deberá asumir el control de la empresa y deberá prepararse para ello.

La SG es un proceso que deberá planearse con base a las necesidades de la empresa y la familia, para asegurar la transferencia de la conducción y la propiedad de la misma de un miembro de la familia a otro, asegurando la efectividad y satisfacción del proceso, pero sobre todo la continuidad de la empresa familiar. En el siguiente capítulo se analizan distintas metodologías de planeación para cumplir con este propósito.

## CAPÍTULO V

### Metodología para planear la sucesión generacional

La última parte del modelo conceptual se integra mediante un marco metodológico para planear el proceso de sucesión generacional. En este sentido, la planeación del proceso de sucesión generacional constituye el sistema de decisiones anticipadas que el titular deberá tomar para lograr la continuidad de la empresa familiar una vez que él se retire, estableciendo planes, programas y políticas requeridas para suceder la conducción y transferir la propiedad de la empresa bajo las condicionantes y restricciones que presentan los sistemas empresa, familia y propiedad.

Este marco se construyó a través de una revisión de la literatura de las teorías y la metodología de planeación, buscando dar respuesta al problema planteado, se revisaron distintas metodologías y procesos de planeación, adoptando como base el proceso de planeación propuesto por Gelman y Negroe (1982) constituido por cuatro etapas: diagnóstico, prescripción, instrumentación y control.

El proceso mencionado se enriqueció identificando cuatro condicionantes del proceso de planeación identificadas en la literatura: ¿quién planea? ¿Qué se planea? ¿En qué contexto se planea? ¿Cuál es el horizonte temporal de planeación? Además se retoman ideas propuestas por distintas corrientes de planeación o enfoques de planeación, como el transactivo (Friedmann, 1973 y Miklos, 1998), el racional (Banfield, 1959), el estratégico (Bryson, 1988) y el normativo (Ozbekhan, 1977).

El capítulo se divide en dos apartados, en el primero se discute un proceso general de planeación y en el segundo se analizan las distintas corrientes o enfoques de planeación.

### 5.1.- El proceso general de planeación

La planeación forma parte de las actividades de administración de cualquier organización, uno de los clásicos de la administración, Henry Fayol, ya la consideraba dentro del proceso administrativo, consistiendo éste en: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Vista como parte de la función administrativa, la planeación tiene como objetivo fijar el curso de acción concreto que ha de seguirse, estableciendo principios para orientarlo y una secuencia de operaciones, así como la determinación del tiempo para desarrollarse. Por principio, puede entenderse que planear es decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo (Koontz, 1987).

Sin embargo, estas ideas intuitivas sobre la planeación deben situarse en un marco más general, que rebase el ámbito de la administración pública o privada y pueda ser ocupado en cualquier proceso de conducción<sup>13</sup>, pues se ha planteado como objetivo de este trabajo la formulación de una propuesta de planeación para conducir el PSG en empresas familiares.

En este trabajo se retoma una visión cibernética en la que el proceso de sucesión puede conducirse, y es bajo la perspectiva de Gelman y Negroe (1982) en la que el proceso de conducción se manifiesta como la relación determinante entre los subsistemas conducentes y el objeto conducido. De acuerdo con este marco, el proceso puede ser de *conducción correctiva*, si son las presiones del momento las que mantienen al objeto en un estado deseado buscando la optimización local. En este sentido, la problemática de la sucesión generacional descrita encaja con una conducción correctiva, en la que el titular de la EF se resiste al retiro, manteniéndose al mando de la EF y haciendo todo lo necesario para no cambiar ese estado de cosas.

Por otro lado, la *conducción planificada* se manifiesta cuando se ha preestablecido un estado futuro deseado del objeto conducido, así como ciertos criterios para seleccionar y organizar las actividades adecuadas, en forma de proyectos y programas (Gelman &

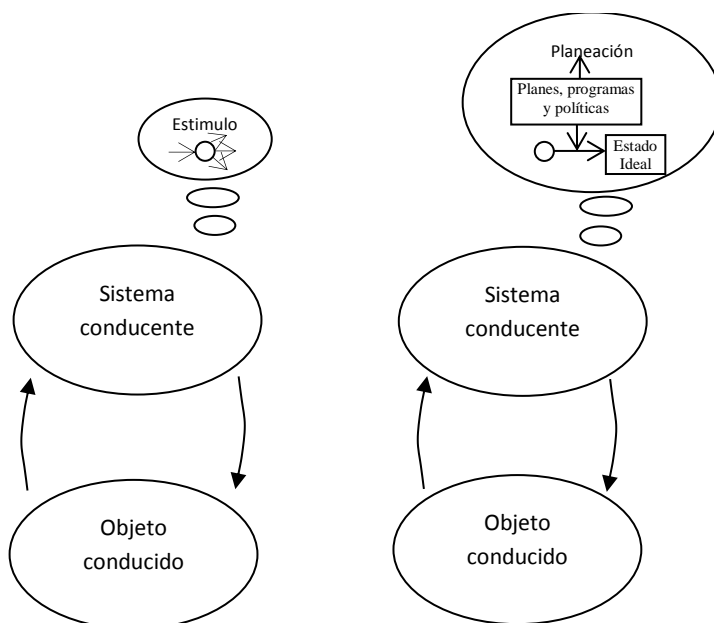
---

<sup>13</sup> El concepto referido corresponde al término inglés management, que no cuenta en español con una palabra que lo defina en su totalidad, sino que constituye un conjunto de significados que cubren aspectos tales como regulación, gobernación, manejo, administración, control, gerencia, conducción, dirección, mando, guía y los verbos timonear y regir (Gelman & Negroe, 1982, pág. 254)

Negroe, 1982). Es bajo este paradigma, de la conducción planificada, que se formula la propuesta de conducción del proceso de SG en EF. En la **Figura 5.1.1** se muestra un esquema que representa la visión del proceso de conducción, tanto en su forma correctiva como planificada.

En la **Figura 5.1.1** se aprecian dos esquemas, en el primero (izquierda) se esquematiza el proceso de conducción correctiva, en el que el sistema conducente mantiene al objeto conducido en un estado deseado, reaccionando únicamente a los estímulos del entorno para aplicar medidas correctivas. Por otro lado, del lado derecho de la **Figura 5.1.1**, se muestra el paradigma de la conducción planificada, en la que el sistema conducente lleva, mediante la planeación, al objeto conducido a un estado ideal a través de planes, programas y políticas.

**Figura 5.1.1-** Proceso de conducción.



**Fuente:** Basado en Gelman y Negroe (1982:258).

La conducción consiste en un proceso de cambio controlado, que incluye el caso de no cambio del objeto conducido, a partir de un objetivo determinado y a través de actividades que lo garantizan; la conducción sirve para seleccionar y realizar la trayectoria adecuada de transformación (Gelman & Negroe, 1982: 257).



Se coincide plenamente con la visión cibernética de Gelman y Negroe (1982) y de su proceso de conducción planificado. En este sentido y considerando la sucesión generacional, la conducción del PSG consistirá en un proceso de cambio controlado, tanto en la dirección como en la propiedad de la empresa familiar, que puede incluir el no cambio inmediato, teniendo como propósito la continuidad a la EF a través de la elección de una trayectoria de actividades que garanticen un proceso sucesorio efectivo para el sistema productivo y satisfactorio para los grupos interesados.

Bajo este marco del proceso de conducción, la planeación se considera una actividad adicional, que apoya el proceso de conducción, permitiendo la visualización e identificación del objeto conducido, esto es, delimita el sistema que debe cambiar, o no cambiar; además permite el establecimiento de los objetivos de la conducción y las actividades mediante las cuales se obtendrá el cambio de manera directa o indirecta (Gelman & Negroe, 1982). Además de la planeación, en el proceso de conducción se reconocen las funciones de *información, toma de decisiones y ejecución*.

Por otro lado, se reconoce que la planeación es una herramienta de soporte a la toma de decisiones. Por ejemplo, para Ackoff (1999:73) la planeación es un sistema de decisiones, donde el acto de planear demanda la elaboración de una estructura y de un programa con base en el cual se toman decisiones para lograr metas inmediatas. Esta actividad, la de planeación, se encuentra en un marco de identificación, justificación y resolución de problemas que pueda emplearse cuando sea necesario.

Puede entenderse por *planeación* al proceso estructurado de toma de decisiones anticipadas, dicho proceso asume la posibilidad de poder seleccionar, entre varias alternativas, aquella o aquellas que cumplan con criterios definidos; además, los planes, producto del proceso, se refieren necesariamente a actividades cuya orientación y propósito han sido trazados de antemano (Miklos, 1998).

Reconociendo la importancia de la toma de decisiones en el proceso de conducción la cual está orientada al logro de los objetivos fundamentales de las organizaciones y la planeación constituye una herramienta para la identificación y solución de problemas en el marco de la conducción. La planeación, para este trabajo, se considera un sistema de toma de decisiones anticipadas, que forma parte de las actividades de conducción y que está orientada a la identificación y solución de problemas. En este sentido, la planeación del PSG constituye un sistema de toma de decisiones anticipadas que deberán hacerse en relación a la transferencia de la propiedad y la conducción de la EF buscando cumplir el objetivo de darle continuidad a ésta una vez que el titular se retira.

Es difícil establecer un proceso general de planeación, pues es muy amplia la literatura al respecto, encontrándose que cada corriente de planeación llega a presentar una secuencia de etapas distintas que constituyen el proceso de planeación. En este sentido se pueden identificar distintos enfoques de planeación dependientes de las condicionantes que los generen.

Para Gelman & Negroe (1982), el proceso de planeación es una actividad de respaldo a la *toma de decisiones* que implica cuatro etapas:

- 1) *Diagnóstico*, etapa a través de la que se detecta, define y plantean los problemas a resolver en la conducción.
- 2) *Prescripción*, etapa a través de la que se plantean soluciones a los problema planteados, analizando alternativas factibles y considerando restricciones o limitantes.
- 3) *Instrumentación*, etapa donde se aterriza la solución al problema en un conjunto de elementos (ideales, objetivos, políticas, estrategias, alcances, subprogramas, tareas, acciones y responsabilidades) que conforman un programa.
- 4) *Control*, etapa que implica corregir y mejorar sistemáticamente el plan y la instrumentación.

Por su parte, en la propuesta de *planeación interactiva*, Ackoff (1998) presenta cinco fases para este proceso sistémico, en el que cada etapa alimenta y es alimentada por las demás, particularmente en la planeación continua. Los resultados de cualquier fase pueden originar

la necesidad de ajustes en algunas otras fases. El orden en el que se presentan, por lo tanto, no es el orden en el que se deben iniciar ni terminar. Ninguna de ellas puede llegar a completarse totalmente, y pueden empezar en cualquier orden. El proceso de planeación interactiva consta de (Ackoff, 1998):

1. *Formulación de la problemática.* El conjunto de amenazas y oportunidades que encara la organización.
2. *Planeación de los fines.* La especificación de los fines que se van a perseguir. Es en esta etapa de la planeación en la que se diseña el futuro más deseable.
3. *Planeación de los medios.* La selección o creación de los medios con los que se van a perseguir los fines especificados. Es en esta etapa de la planeación en la que se piensan los medios para aproximarse al futuro deseado.
4. *Planeación de los recursos.* La determinación de cuáles recursos se requerirán y cómo se obtendrán los que no estarían disponibles.
5. *Diseño de la implementación y el control.* La determinación de quién va hacer qué, cuándo y dónde; además, cómo se va a controlar la implementación y sus consecuencias.

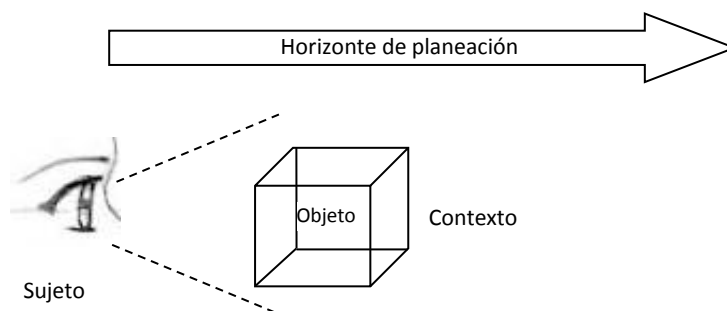
Para Fuentes Zenón (2001) todos los enfoques de planeación parten de un mismo tronco representado por la *planeación comprensiva*, en la que el cambio es visto como el fruto natural de un proceso para ganar conocimiento y contempla las siguientes etapas:

1. El análisis de la situación para definir los problemas por atender.
2. La formulación de los objetivos del plan.
3. La identificación de las alternativas de cambio.
4. El análisis de las ventajas y desventajas de cada opción para definir la más conveniente.
5. El desarrollo de la alternativa preferida para su implantación.

Este proceso general de planeación, es detallado o replanteado en distintas formas por los autores de cada corriente o enfoque de planeación, los cuales van surgiendo a partir de condiciones económicas dadas que requieren la atención de necesidades específicas (Fuentes Zenón, 2001: 19).

En concordancia con esto, la aplicación o desarrollo de un enfoque particular dependerá de las condicionantes que enfrente el proceso de planeación, condicionantes establecidas por dos factores de los cuales se retoma *la naturaleza del sujeto(S)* y *las características del objeto* (Fuentes Zenón, 2001: 31). El primer factor condicionante está relacionado con quién o quiénes intervienen en la planeación y cómo se comportan, tanto en el papel de estimulantes del cambio o inhibidores de él; el segundo factor, las características del objeto, precisa sobre qué se quiere actuar, qué condición guarda, qué se prevé, qué posibilidades reales de cambio existen, cuáles son sus consecuencias, lo que finalmente permite conocer el objeto y su dinámica (Fuentes Zenón, 2001).

**Figura 5.1.2.-** Condicionantes del proceso de planeación

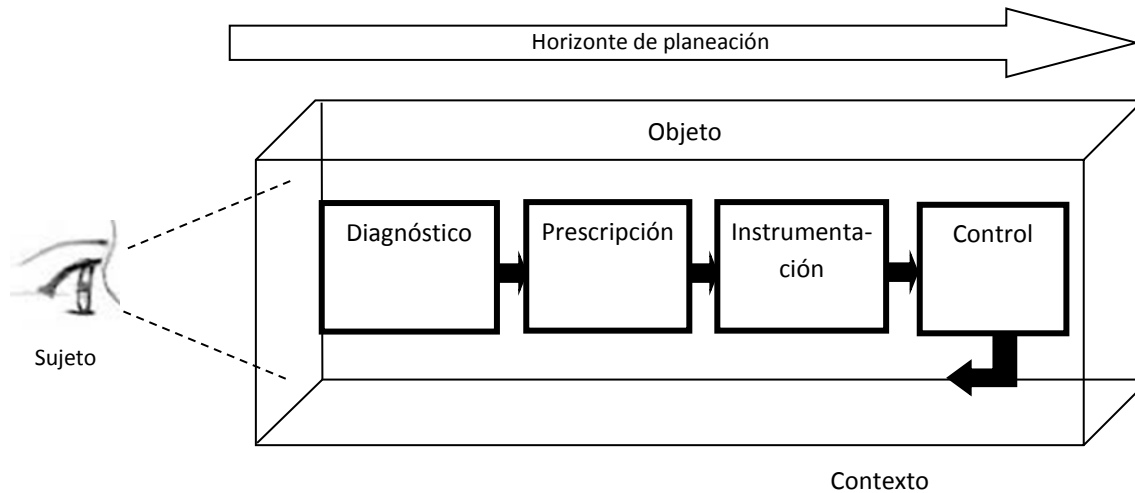


En la **Figura 5.1.2** se muestran cuatro aspectos que condicionan el proceso de planeación; además de las dos condicionantes presentadas, sujeto y objeto, se considera el contexto o entorno del objeto de planeación que incide tanto en el sujeto como en el objeto determinando en cierta medida su relación y convirtiéndose en un factor más que condiciona el proceso de planeación. Por último, el horizonte de planeación o periodo sobre el cual se ha marcado el cambio, también forma parte de los factores condicionantes de la planeación.

De esta manera se cuenta con un sistema de condicionantes del proceso de planeación, que deberán valorarse para poder formular un proceso de planeación. Entones, basado en las ideas anteriores y en el proceso general de planeación planteado por Gelman & Negroe (1982), para planear un objeto conducido inmerso en una problemática dada, se deberán

identificar en estas condicionantes (objeto, sujeto, contexto y horizonte de planeación) y sobre de ellas establecer un proceso de planeación que considere al menos cuatro etapas: *diagnosticar, prescribir, instrumentar y controlar* (ver **Figura 5.1.3**).

**Figura 5.1.3.-** Proceso de planeación y sus condicionantes



Los elementos planteados en esta **Figura 5.1.3** muestran un proceso general de planeación, pero se enmarca en las cuatro condicionantes de la planeación encontradas en la literatura. Para este trabajo y a partir de la revisión de la literatura hecha respecto a las metodologías de planeación, el proceso general de planeación se desarrollará a partir de las siguientes actividades generales:

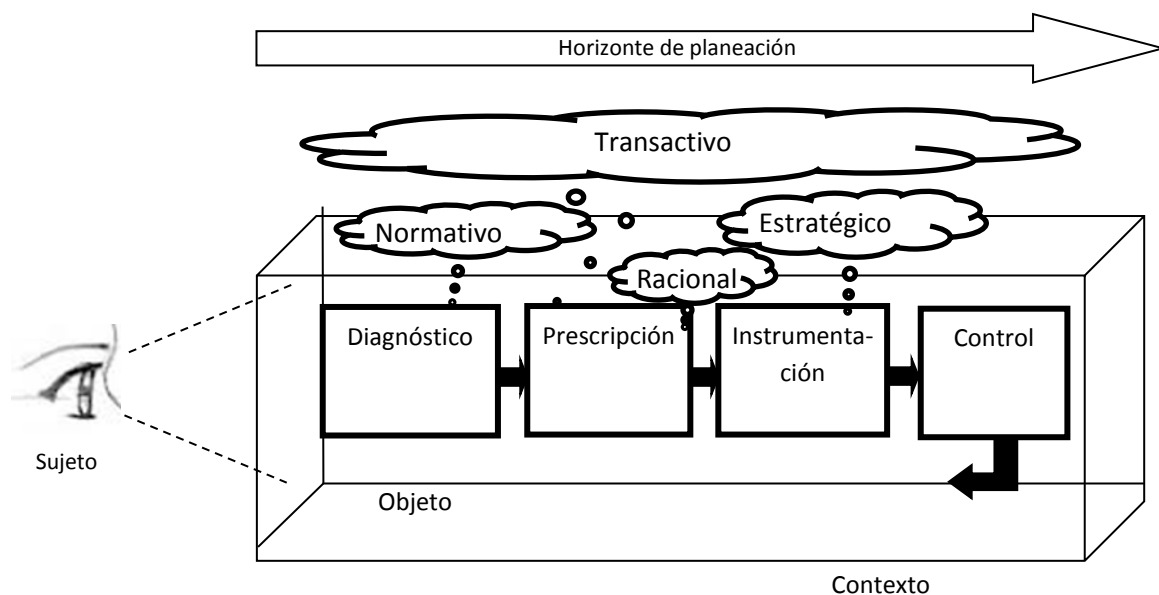
- 1) Analizar las condicionantes del proceso de planeación.
- 2) Analizar la situación del objeto a conducir para detectar, definir y plantear los problemas a los que se va a hacer frente.
- 3) Diseñar y plantear soluciones a los problemas detectados, para un posterior análisis de factibilidad acorde a las restricciones y limitantes dadas.
- 4) Operacionalizar la solución o soluciones factibles en un conjunto de elementos (ideales, objetivos, políticas, estrategias, alcances, subprogramas, tareas, acciones y responsabilidades) que conforman un programa.
- 5) Medir y analizar los resultados posibles para para corregir y mejorar sistemáticamente el plan y la instrumentación.

En este trabajo se considera que la planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas que fijan un curso de acción para alcanzar un objetivo determinado, partiendo de un estado de insatisfacción definido. En este sentido, *la planeación del proceso de sucesión generacional constituye el sistema de decisiones anticipadas que el titular deberá tomar para lograr la continuidad de la empresa familiar una vez que él se retire, estableciendo planes, programas y políticas requeridas para suceder la conducción y transferir la propiedad de la empresa bajo las condicionantes y restricciones que presentan los sistemas empresa, familia y propiedad.*

## 5.2 Enfoques de planeación

Las cuatro instancias o etapas del proceso de planeación, diagnóstico, prescripción, instrumentación y control, son genéricas y pueden observarse en diferentes enfoques, los cuales surgen considerando las condicionantes expresadas en las preguntas ¿quién planea?, ¿qué se planea? y ¿en qué contexto se planea? Algunos de los enfoques reconocidos por la amplia literatura que los soporta son: transactivo (Friedmann, 1973 y Miklos, 1998), racional (Banfield, 1959), estratégico (Bryson, 1988) y normativo (Ozbekhan, 1977).

**Figura 5.2.-** Enfoques de planeación ocupados.



En este apartado se presentan las características generales de algunos enfoques de planeación, cuyo énfasis en alguna de las etapas del proceso general de planeación ha permitido formular la propuesta de conducción de la SG presentada en la siguiente sección. En este apartado se presentan las ideas principales de los enfoques y se discute su aplicabilidad al problema de investigación de la tesis.

Como se observa en la **Figura 5.2** las ideas de los enfoques señalados se integran en alguna de las etapas del proceso de planeación elegido. Se observa que las ideas de planeación transactivas se mantienen a lo largo de todo el proceso de planeación, ante la necesidad de establecer una relación efectiva y duradera entre la entidad cliente (titular, sucesor y otros herederos) y el planeador. Las ideas de planeación racional son empleadas en la parte final de la prescripción con lo que se busca realizar una toma de decisiones racional sobre los curso de acción para conducir la sucesión generacional. Las ideas del enfoque normativo, están presentes en las etapas de diagnóstico y prescripción. Finalmente el enfoque estratégico es ocupado en las etapas de instrumentación y control.

### **5.2.1 El enfoque transactivo**

La planeación transactiva, también llamada innovativa o de investigación-acción, se basa en las ideas del valor de la persona y la reciprocidad, promoviendo el aprendizaje mutuo y efectivo mediante el diálogo, este enfoque busca transformar el conocimiento en acción a través de una secuencia ininterrumpida de relaciones interpersonales (Miklos, 1998). La planeación transactiva es la respuesta a la gradual falta de comunicación entre el planeador y su cliente; dicha comunicación resulta poco eficaz, pues cada uno tiene un método diferente para adquirir el conocimiento, creando una relación débil o inexistente.

De acuerdo a Friedmann (1973) el enfoque transactivo de planeación parte de la existencia de dos entidades involucradas en el proceso de planeación, el planeador y el cliente. La primera entidad está capacitada e instruida en la actividad de planeación, presentando la imagen de un planeador dotado de un cúmulo de teorías y postulados, conocimiento abstracto que fluye a través de un lenguaje conceptual y matemático. La segunda entidad, el cliente, está dotado de conocimiento empírico que le brinda el contacto directo con la

realidad, información de primera mano que es comunicada de manera más directa y a veces sin estructura. Friedmann (1973) señala que planeador y cliente se relacionan y complementan en la solución de problemas a través del aprendizaje y conocimiento de la realidad, pues cada uno es poseedor de una parte sustancial en el proceso de comprensión de los fenómenos.

Desde la visión de Friedmann ambas entidades son interdependientes y complementarias, llamadas a la comunicación eficaz a través de la reestructuración de su relación y sobre lo que él llama la vida del diálogo, cuyas características son las siguientes:

1. El dialogo supone una relación que es cimentada en la autenticidad de la persona y acepta su identidad como significado básico de comunicación.
2. El diálogo supone una relación en donde el pensamiento, la moral, el juicio, los sentimientos, y la empatía son fusionados en actos del ser.
3. El diálogo supone una relación donde el conflicto es aceptado.
4. El dialogo supone una relación de comunicación total, donde los gestos y otros modos de expresión son tan vitales en el significado como lo que se está diciendo.
5. El diálogo supone una relación de intereses y compromisos compartidos.
6. El diálogo supone una relación de reciprocidad y obligación mutua.
7. El diálogo supone una relación que se revela en tiempo real.

Friedmann (1973) enfatiza en la necesidad del diálogo entre cliente y planeador, asumiendo que el conocimiento para resolver un problema está separado en dos partes, luego de lo cual deberá establecerse una relación continua y duradera entre ellas para el desarrollo del proceso de planeación. La aplicabilidad del enfoque entonces se restringe a aquellas situaciones problemáticas en las que se cumplan estas condiciones.

En el entorno empresarial mexicano, dominado por pequeñas empresas que enfrentan una fuerte competencias y alta mortandad, podría parecer difícil establecer una relación como la que propone Friedmann (1973). Pero siguiendo las ideas planteadas, todas las características dadas del cliente las cumple el sistema empresa familiar, donde siendo titular



es el máximo tomador de decisiones, debe considerar las posiciones del sucesor y de otros herederos de la familia; sin embargo, la entidad dotada de teorías y postulados de planeación no parece formar parte de la EF, cuyos directores, según las estadísticas, se han caracterizado por contar con una mínima instrucción en administración y los negocios. Así cuando la estructura de la organización no provea de un planeador, entonces se ve en los servicios profesionales independientes de consultoría una alternativa para que la EF cuente con un auxiliar que le permita planear el PSG.

Este tipo de planeación sigue dos vertientes (Miklos, 1998): la asignación y la innovación. La primera se dirige a la predicción del futuro y la preparación necesaria para ese porvenir. La segunda se concentra en los cambios organizacionales que tienen una orientación básica hacia la acción y la movilización de los recursos necesarios.

La planeación transactiva se caracteriza por considerar las opiniones de las personas que van a ser afectadas por el sistema de decisiones, en este enfoque el planeador debe ser más accesible y cercano a objeto de la planeación, puesto que se le ve como alguien que aporta sus conocimientos para resolver los problemas, al igual que el resto; por lo tanto, el enfoque transactivo da valor primordial al diálogo entre la planificador y la población objetivo.

En esta tesis se sostiene que el titular de la empresa familiar deberá recurrir a los servicios de un planeador profesional para que en un proceso transactivo se planee la sucesión generacional, tomando algunas de las ideas planteadas por Friedmann (1973) para establecer una relación efectiva entre el planeador y una entidad cliente integrada por el titular, el sucesor y tal vez otros herederos.

### **5.2.2 El enfoque racional**

El enfoque propuesto por Banfield (1959), consiste en un método de planeación de cuatro etapas, las cuales integran un proceso de toma de decisiones racionales para el establecimiento de cursos de acción que permitan alcanzar los fines de las organizaciones, sean públicas o privadas. Para Banfield (1959) la planificación es un proceso por el cual se selecciona un curso de acción para la consecución de los fines, estos cursos de acción

presuponen una valoración previa de la situación que enfrentan y una claridad en el estado deseado que se persigue. También se establece que un plan es una decisión con respecto a un curso de acción y que éste es una secuencia de actos que están mutuamente relacionados con los medios; así la planificación es una toma de decisiones racional sobre un curso de acción.

Bajo este enfoque, el proceso de planeación se conforma de cuatro etapas, iniciando por la valoración de la situación, la operacionalización de los fines, el diseño de los cursos de acción y la evaluación comparativa de las consecuencias de cada uno de esos cursos de acción. Estas etapas pueden conducir al planeador a una toma de decisiones racional.

Debe tenerse en cuenta que el enfoque racional parte del supuesto de que se tiene claridad en el estado deseado que se persigue, por lo que las etapas presentadas pueden desarrollarse sólo una vez que el estado deseado haya sido definido. Por ello y en base al proceso de planeación presentado en la primera sección, una toma de decisiones racional podrá hacerse una vez que se haya analizado la situación problemática para detectar y definir los problemas y se hayan diseñado las soluciones a los problemas detectados; es decir que las ideas del enfoque racional de Banfield (1959) podrán emplearse una vez que se haya hecho el diagnóstico y se hayan formulado parte de la prescripción.

Las ideas planteadas por Banfield (1959) pueden localizarse en una etapa de evaluación de factibilidad de los cursos de acción posibles y se deben considerar sólo una vez que se haya definido el estado deseado. Tomando en cuenta el proceso general de planeación presentado en la primera sección del capítulo, se considera que las ideas de planeación racional podrán ser aplicadas al final de la etapa de prescripción, cuando se requiera un análisis de factibilidad acorde a las restricciones y limitantes dadas por el problema.

### **5.2.3 El enfoque estratégico**

Para Bryson (1988) la planeación estratégica es un esfuerzo disciplinado para producir decisiones fundamentales y acciones que conformarán la naturaleza y dirección de las actividades de una organización dentro de límites legales. Estas decisiones típicamente son

concernientes a los mandatos, misión, nivel de productos y servicios y su mezcla, costos, finanzas, gerencia o diseño organizacional. La planeación estratégica es una serie de discusiones y decisiones entre los tomadores de decisión y los gerentes acerca de lo verdaderamente importante para la organización, la cual consta de ocho pasos (Bryson, 1988):

1. Desarrollar un acuerdo inicial concerniente al esfuerzo de la planeación estratégica.
2. Identificación y clarificación de los mandatos.
3. Desarrollo y clarificación de la misión y valores.
4. Valoración del entorno externo.
5. Valoración del entorno interno.
6. Identificación de asuntos estratégicos.
7. Desarrollo de estrategia.
8. Descripción de la organización en el futuro.

#### **5.3.4 El enfoque normativo**

La planeación normativa interactiva es una metodología basada en cinco principios (Ozbekhan, 1977): la planeación es holística, en contraposición a la incrementalista; una aproximación a la solución al conjunto de problemas complejo interrelacionados y no segregados; en planeación lo que es considerado como solución es el diseño de una nueva situación que representa un salida que es más valorada que la situación actual; la planeación siempre involucra “experimentación” en el diseño de salidas y en la selección de rutas para alcanzar esas salidas; la planeación es una forma de toma de decisiones, lo que conlleva a un proceso voluntario; la planeación es apuntada a la formulación de políticas. Las fases de esta metodología son (Ozbekhan, 1977): la proyección de referencia, el plan normativo, el plan estratégico y el plan de la organización y la puesta en marcha.

El concepto de planeación de la SG se basa fundamentalmente en la suposición de que la familia está en condiciones de asumir el reto que implica elaborar e implementar un plan para la empresa, en el cual se describa su futura estructura de propiedad y de conducción (Navarrete, 2009). Así mismo se debe acotar la forma en que se da la sucesión, en adelante

el trabajo se concentra en la sucesión voluntaria, que es cuando el titular tiene el control sobre el proceso de sucesión, en oposición a la sucesión por causa de muerte o enfermedad o despidos por las juntas de accionistas u otros personajes con suficientes derechos de propiedad (Sharma et al., 2001).

En este sentido se busca construir un sistema de decisiones que busque asegurar la efectividad y satisfacción del proceso de sucesión dado el problema de la continuidad de la empresa familiar de generación en generación. Varios son los enfoques de planeación que se pueden aplicar en el proceso de SG, pero en este trabajo se han optado por dos enfoques que responden a las características de la empresa familiar y a la naturaleza de la sucesión.

## SECCIÓN III

### **Construcción de un modelo formal para planear el PSG**

En esta tercera y última sección se construye una propuesta de carácter metodológico para planear el PSG en empresas familiares, propuesta que responde a la problemática presentada en la primera sección y que se formula sobre el modelo conceptual descrito en la segunda sección. El modelo propuesto constituye una representación formalizada y simbólica, es decir, un modelo formal de cómo llevar a cabo el proceso de sucesión generacional en empresas familiares, que puede dotar a un planeador, agente de cambio o consultor, de un marco metodológico para intervenir en una empresa familiar que esté atravesando, o esté por atravesar un proceso de sucesión generacional.

Siguiendo la metodología del modelo de diamante de Sagasti y Mitroff (1973), la modelación del modelo formal tiene una fuerte interacción con el sistema modelo conceptual y el sistema problemática, por lo que la propuesta se formula a partir de los resultados obtenidos de un análisis documental hecho con trabajos académicos realizados en México en la última década.

La base metodológica y el proceso mediante el cual se formula el modelo formal se presentan en el capítulo seis junto con los resultados principales del análisis documental. En el capítulo siete se presenta el modelo formal.

## CAPÍTULO VI

### Construcción del modelo formal

La metodología del modelo de diamante se describe detalladamente en este capítulo, una vez que se ha presentado la problemática y el modelo conceptual, con la finalidad de evidenciar el procedimiento mediante el cual se formuló la propuesta de esta tesis. Se consideró presentar hasta este capítulo la metodología seguida para recapitular y sintetizar lo que hasta aquí se ha presentado, pero sobre todo para aclarar el proceso mediante el cual se construye el modelo formal.

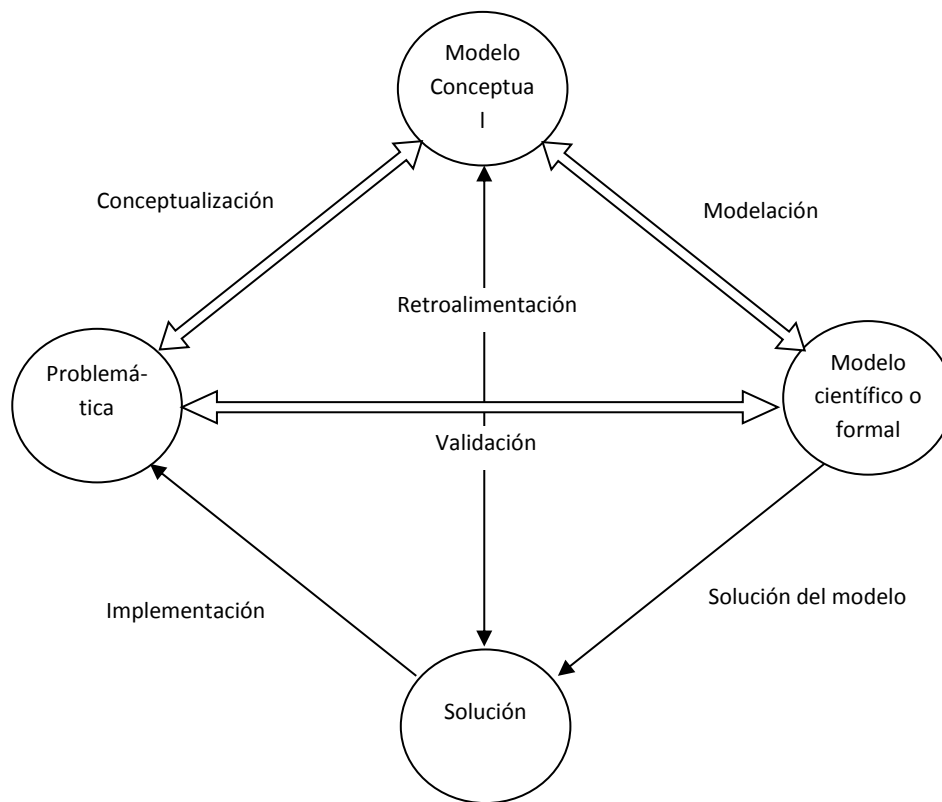
En el segundo apartado del capítulo se presentan los resultados del análisis documental de once trabajos académicos desarrollados en México, se presenta para cada uno un resumen indicativo que describe los objetivos y resultados de los autores, enfatizando en la relevancia que para este trabajo tienen las aportaciones y evidencias halladas.

En una tercera parte, se estructuran los factores encontrados en el análisis documental que están involucrados y que pueden actuar como estimulantes o inhibidores de la continuidad de la empresa familiar ante la sucesión generacional, esto a partir del modelo de sucesión generacional exitosa construido en el segundo capítulo. Los factores involucrados se agrupan en cuatro categorías que dan continuidad a la empresa familiar: la conducción, la propiedad, el trabajo y la cultura familiar en la empresa. Además, dado que los factores involucrados en la continuidad de la empresa familiar están sumamente interconectados y pueden asociarse a más de una de las categorías señaladas, se construye un sistema de factores asociados tomando como marco el modelo sistémico de la empresa familiar de Davis & Taguiri (1996).

## 6.1 Marco metodológico para la formulación

Dada la multiplicidad de factores involucrados en la sucesión generacional, misma que puede apreciarse en los datos descritos en las secciones precedentes; se recurrió a un enfoque sistémico para estructurar la problemática y definir el problema de planear una sucesión generacional exitosa. Se empleó la metodología del Modelo de Diamante (Sagasti & Mitroff, 1973), ver **Figura 6.1.1**, para el desarrollo de la investigación, y para la estructuración y presentación de este trabajo.

**Figura 6.1.1.-** Modelo de Diamante.



**Fuente:** Basado en Sagasti & Mitroff (1973:699).

El Modelo de Diamante es un modelo conceptual sistémico del proceso de resolución de problemas que surge del estudio de las formas de trabajo adoptadas en la investigación de operaciones. El modelo está constituido por cuatro subsistemas interrelacionados (Ver **Figura 6.1.1**), problemática, modelo conceptual, modelo formal (o formal) y solución, cada uno de los cuales enfatiza en una parte del proceso seguido para resolver un problema, pero que no pueden existir por separado y sin la interacción con el resto del sistema.

El subsistema 1, **la problemática**, se conforma de datos desorganizados obtenidos a partir de observación directa o indirecta; con ellos se adquiere una percepción de la “realidad”, la cual no está libre de juicios de valor. En este sentido, en una primera etapa de la investigación, realizada entre septiembre y octubre de 2012, se recurrió a fuentes de información secundaria en busca de datos y evidencias que permitieron obtener una percepción de la realidad asociada a la sucesión generacional en empresas familiares.

En esta etapa se buscaron y consultaron reviews referentes a la empresa familiar y la sucesión generacional a través de bases de datos electrónicas como Engineering Village y Elsevier Engineering Information y usando palabras clave como “familia business”, “succession process”, “family firms” y “generational succession”. Son resultado de la búsqueda una lista de fuentes primarias, artículos en su mayoría, que reportan los resultados de estudios empíricos sobre sucesión generacional en países como España, Grecia, Alemania, China, Estados Unidos y Colombia. De esta primera búsqueda también se obtiene una visión general del campo de investigación de la empresa familiar, misma que se reportó en el apartado 1.3. Se destacan los reviews de Handler(1994), Sharma (2004) y en México Soto (2013).

Una segunda búsqueda se hizo entre noviembre y diciembre de 2012, indagando datos y evidencias en México relacionadas a la problemática de la sucesión generacional. Se empleó la base de datos de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM para consultar tesis de posgrado y buscadores web convencionales mediante las palabras clave “empresa familiar”, “transición generacional” y “sucesión generacional”. De ella se obtuvieron algunos artículos de revistas, ponencias y tesis de posgrado, que reportan estudios empíricos hechos en Puebla, Distrito Federal, Baja California e Hidalgo; además se consultó la información estadística publicada por el INEGI y las versiones electrónicas de diarios especializados en economía en México como *El Economista*, *El Financiero* y *CNN Expansión*.



De esta manera la situación problemática de la SG fue descrita, tanto a nivel nacional como internacional a partir de una búsqueda estructurada que refleja la importancia económica de la empresa familiar, la alta mortandad de EF que atraviesan la sucesión generacional y el entorno en que se desarrolla la EF mexicana. Además se enmarca el estudio dentro de las líneas de investigación del campo de la empresa familiar. Es a partir de los datos y evidencias recabadas que se obtiene una percepción de la realidad, de la situación-problema de la SG, junto con las implicaciones e impactos que tiene en el entorno económico, manifestándose de esta manera la relevancia del tema.

El subsistema 2 del modelo de diamante, **el modelo conceptual**, es una imagen mental de la problemática que permite ordenar y estructurar las percepciones que se tienen de la realidad, convirtiendo los datos obtenidos en información. En este subsistema se define el problema y se especifican cuáles aspectos son relevantes y cuáles no (Sagasti & Mitroff, 1973). Según el modelo, mediante el **proceso de conceptualización**, que enlaza a la problemática y al modelo conceptual, se organiza la información obtenida de la realidad en una imagen mental estructurada de acuerdo al bagaje de conocimientos, experiencias o formación científica del analista.

Aunque en el primer capítulo se hace una estructuración de la problemática mediante un diagrama de *causa-efecto*, es hasta la segunda sección del trabajo, en el capítulo cuatro en que se puede definir claramente el problema. Esta definición del problema que se hace en la sección II del trabajo, se logró a partir de la construcción de un modelo conceptual hecho a través de la revisión de la literatura referente a empresas familiares, sucesión generacional y metodología de la planeación. Es así como se logró caracterizar a la empresa familiar, describir su dinámica mediante modelos sistémicos, establecer dimensiones de los objetivos perseguidos por la EF, estructurar los factores asociados a la continuidad de la EF en un modelo causal de la SG, establecer un sistema de stakeholders de la EF y disponer de una metodología de planeación para resolver el problema.

La revisión de la literatura se hizo partiendo de las referencias citadas en los reviews y estudios consultados para elaborar la problemática; contando con los títulos y autores la

búsqueda en bases de datos, catálogos de revistas electrónicas, memorias de congresos y buscadores web comunes fue corta. Una vez que se tenía el documento, se revisaba el abstract y en caso de ser relevante para el objetivo de la tesis se leía, analizaba y se elaboraba una ficha de resumen. Si se encontraban referencias destacadas se tomaba nota de ellas para una búsqueda posterior. Una vez agotada la revisión de la primera lista de referencias, se procedía a buscar las nuevas fuentes encontradas y repetir el proceso de revisión.

Las dos primeras partes de la revisión de la literatura se realizaron entre enero y mayo de 2013 y se divide en: 1) la conceptualización y dinámica de la empresa familiar, presentadas en el capítulo tres; 2) sucesión generacional como proceso, etapas, involucrados, propósito y factores de éxito, elementos presentados en el capítulo cuatro.

Una tercera parte de la revisión de la literatura para construir el modelo conceptual se realizó entre junio y agosto de 2014 y consistió en un análisis del proceso de planeación, ocupando para ello los apuntes y materiales de la asignatura de *metodología de la Planeación*, impartida en el programa de maestría en ingeniería de sistemas (planeación), del posgrado en ingeniería de la UNAM. Esta revisión se reporta en el capítulo cinco.

Así, mediante el **modelo conceptual** se definió el problema, conceptualizando a la SG como un proceso que deberá planearse con base a las necesidades de tres sistemas, la empresa, la propiedad y la familia, de forma sistémica, para asegurar la transferencia de la conducción y la propiedad de la empresa, de un miembro de la familia a otro, asegurando la efectividad y satisfacción del proceso, pero sobre todo la continuidad de la EF.

Para dar respuesta al problema se hizo la revisión de la literatura de planeación en búsqueda de un proceso general que permitió dar respuesta al problema planteado, tomando como base el proceso de planeación propuesto por Gelman y Negroe (1982) y ocupando las ideas propuestas por distintas corrientes de planeación y sobre las condicionantes que presenta la SG en empresas familiares.

El **modelo científico** que hemos llamado en este trabajo **modelo formal**, es el tercer subsistema del Modelo de Diamante, se construye mediante un proceso de modelación que parte del modelo conceptual y constituye una imagen formalizada de la realidad, que está dada en términos simbólicos e incluye las variables y parámetros que se juzgan relevantes; el modelo formal es el eslabón crítico del proceso de solución de problemas constituido por un conjunto de elementos símbolos y reglas para manipularlos. Para Sagasti & Mitroff (1973), a través de la manipulación del modelo formal, el analista es capaz de evaluar la consistencia interna del modelo, establecer su grado de correspondencia con la realidad y extraer una solución de él. La exactitud, o grado de correspondencia del modelo formal con la realidad se establece mediante el proceso de validación.

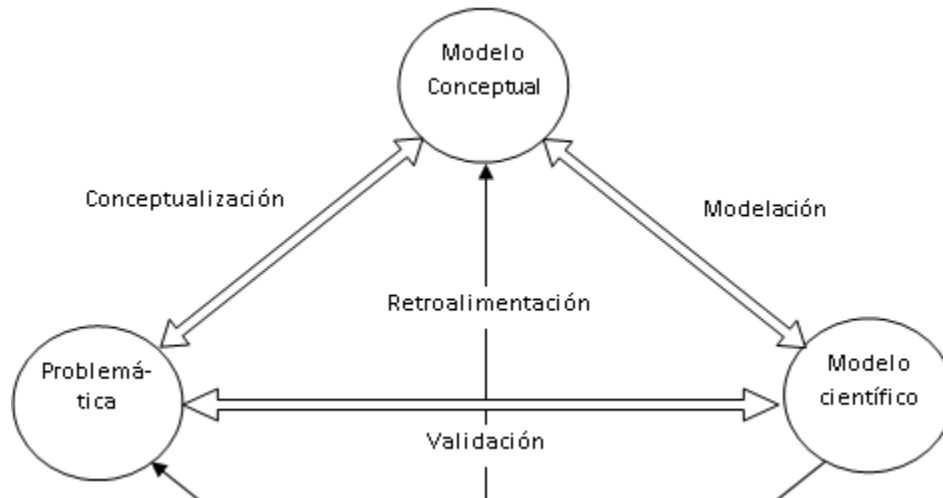
El proceso de **modelación** está presente a lo largo de la sección II del trabajo, buscando construir una serie de imágenes formalizadas del PSG y de su planeación, a partir del **modelo conceptual** se va construyendo un **modelo formal** del problema. En la modelación se fueron definiendo los factores relevantes del problema, estableciendo relaciones entre ellos que permitieron construir un sistema simbólico con variables y parámetros juzgados como relevantes para el problema definido. Entonces el sistema llamado modelo formal, se va integra mediante: la identificación de los sujetos de la SG; la construcción de un modelo del proceso de sucesión generacional; la formulación de un modelo de sucesión generacional exitoso; el establecimiento de un sistema de condicionantes del proceso de planeación y de un proceso de planeación aplicable a la SG.

Las líneas dobles que enlazan los subsistemas problemática, modelo conceptual y modelo formal (ver **Figura 6.1.2**), representan aspectos críticos del proceso y debe existir correspondencia entre estos tres subsistemas para contribuir a la toma de decisiones que solucione el problema.

Cada una de las imágenes obtenidas de la revisión de la literatura se fue formalizando y mejorando mediante la interacción con el sistema conceptual, por lo que el proceso de modelado no siguió una dirección única en correspondencia con el Modelo de Diamante, pues conforme se avanzó en la investigación se fueron modificando ambos sistemas.

Incluso, muchas de las imágenes elaboradas no pueden definirse claramente como parte del sistema conceptual o científico.

**Figura 6.1.2.-** Aspectos críticos del proceso de solución de problemas.



**Fuente:** Basado en Sagasti & Mitroff (1973:699).

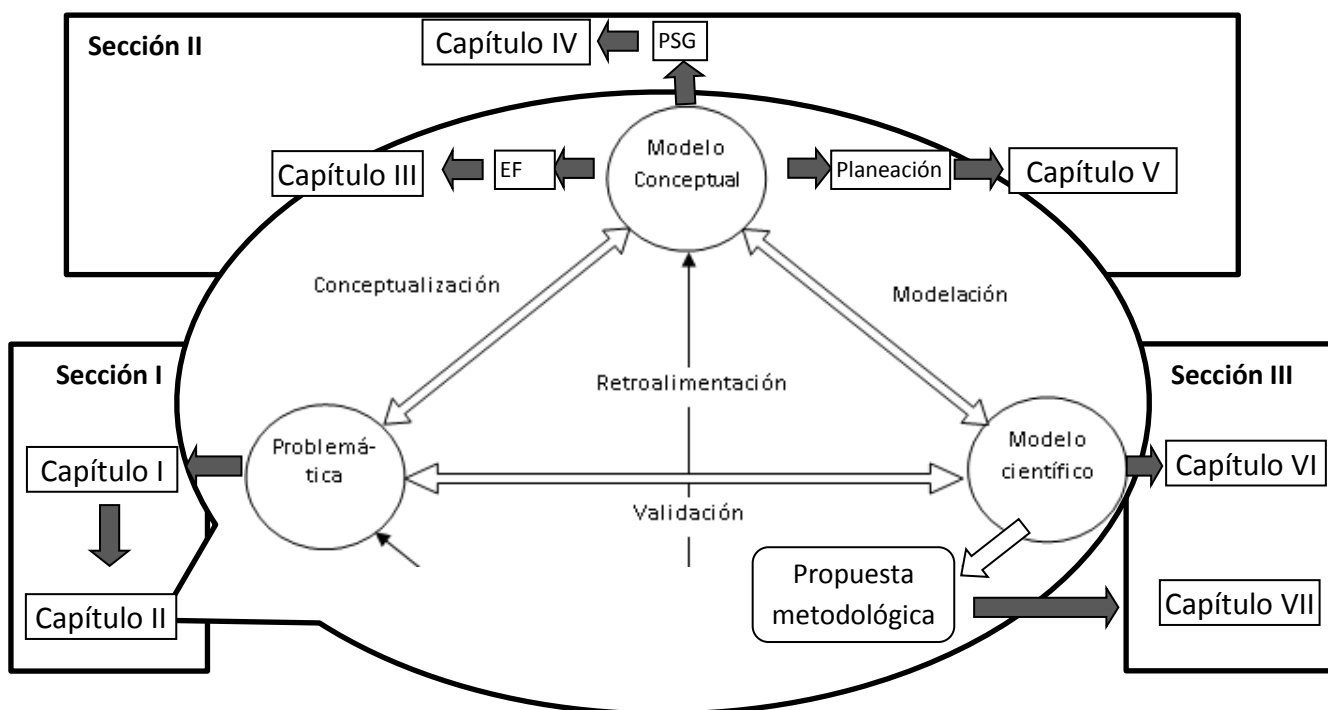
Finalmente, a través de una búsqueda estructura de investigaciones realizadas en México en la última década sobre EF y SG, se realizó una cuarta revisión de la literatura que arrojó evidencias empíricas y elementos que permitieron formular la propuesta de planeación para asegurar la continuidad de la empresa familiar ante la SG.

Se realizó la búsqueda de trabajos académicos entre septiembre y octubre de 2013 en bases de datos especializadas, particularmente, se consultaron bancos de recursos electrónicos tales como Springer, Engineering Village, ProQuest Research Library, así como la biblioteca digital de la UNAM y el catálogo de la revista *Contaduría y Administración* de la UNAM. Para formular la propuesta se tomaron en cuenta las evidencias y planteamientos dados por autores que realizaron trabajos sobre EF y sucesión generacional en México.

Los resultados de esta búsqueda, presentados en el siguiente apartado de este capítulo, permitieron tener una interacción entre el **modelo formal**, el **modelo conceptual** y la **problemática**, los cuales deben guardar correspondencia para contribuir a solución del problema.

Gracias a la revisión de los estudios, entre diciembre de 2013 y febrero de 2014 se reconceptualizó y remodeló el modelo conceptual y formal, para tener imágenes más precisas de la realidad, obteniéndose dos productos relevantes que forman parte del modelo formal: un modelo causal y un sistema de factores involucrados del PSG. Estos elementos son parte de los resultados del estudio y se muestran en el sexto capítulo. El análisis de los estudios permitió observar el grado de correspondencia del constructo formal en relación con la percepciones de la situación problemática de forma indirecta a través de la visión de los autores revisados; de alguna manera el proceso se ajusta a lo que Sagasti & Mitroff (1973) llaman **validación**, haciendo ajustes al modelo formal con la finalidad de hacerlo más exacto a la realidad.

**Figura 6.1.3.-** Proceso de solución del problema de sucesión generacional.



El subsistema **solución**, como lo plantean Sagasti & Mitroff (1973), es la salida del proceso de solución del problema y es obtenido del modelo formal, constituye la base de las

recomendaciones y consejos que el practicante de IDO<sup>14</sup> proporciona al tomador de decisiones para resolver el problema. El proceso de extracción del subsistema solución a partir del modelo formal se denomina **solución del modelo**.

El modelo formulado como resultado de este trabajo es una representación formal y simbólica de cómo llevar a cabo el PSG, es una **propuesta metodológica** (ver **Figura 6.1.3**), que proporciona a un planeador, agente de cambio o consultor, un marco metodológico para intervenir en una empresa familiar que esté por atravesar un proceso de sucesión generacional.

Por ello es que la propuesta se acerca más al **modelo científico** que a la **solución** como se ha planteado por Sagasti & Mitroff (1973), colocando a la propuesta de esta tesis en la penumbra de lo que ellos llaman **solución del modelo**. El proceso de investigación reportado aquí se ilustra en la **Figura 6.1.3**, donde no sólo se muestra los componentes y las actividades que los relacionan, sino que también se muestran los capítulos y las secciones en que se reportan.

De esta manera las extensiones de la investigación deben concentrarse en el subsistema solución y el proceso de implantación. La solución práctica requerirá de trabajos de investigación posteriores que puedan ocupar el modelo formal aquí presentado para la formulación de un sistema **solución** que pueda aplicarse a la “realidad”, a una sucesión generacional particular. Pero antes de regresar al subsistema de la **problemática**, Sagasti & Mitroff (1973) señalan la necesidad de enlazar los subsistemas de **solución y modelo conceptual**, este enlace se denomina **retroalimentación** y permite probar la coherencia y relevancia de la solución obtenida al contrastarla con la conceptualización hecha de la problemática. La retroalimentación, en un sentido más amplio, constituye la modificación de la conceptualización inicial hecha a la luz del conocimiento adquirido conforme se avanza en las fases del proceso de solución del problema.

---

<sup>14</sup> Investigación de Operaciones.

La contribución del presente trabajo es un sistema de imágenes formalizadas y organizadas que sustentan un modelo de carácter metodológico del proceso de planeación de la sucesión generacional (ver **Figura 6.1.3**), que se construye sobre una secuencia sistémica de investigación y que se sustenta en cuatro revisiones de la literatura, una sobre empresas familiares, otra sobre sucesión generacional, una más sobre metodología de planeación y finalmente una revisión de trabajos en el contexto mexicano sobre cómo planear el PSG.

La propuesta está integrada por cuatro etapas: diagnóstico, prescripción, instrumentación y control. Cada etapa es desagregada en subprocesos que hacen explícita una forma planeada y sistemática de llevar a cabo la sucesión generacional. Las etapas del proceso de planeación y los subprocesos involucrados en ellas están interconectados constituyendo una unidad metodológica, un sistema para conducir la sucesión generacional, cuyo objetivo es dar continuidad a la empresa familiar.

Corresponderá a investigaciones futuras trabajar en la formulación de modelos de solución que puedan retroalimentar al sistema conceptual construido en este trabajo; además de su implementación en casos concretos para verificar que las directrices trazadas aquí no sólo pueden ser conceptualmente correctas, sino también empíricamente válidas. Así, se estará cerrando el ciclo presentado por Sagasti & Mitroff (1973) en el Modelo de Diamante, enlazando los subsistemas de **solución** y **problemática**, mediante el proceso de **implementación** que es la aplicación de la solución a la realidad.

## **6.2 Resultados del análisis documental**

La búsqueda arrojó once trabajos académicos realizados en México: seis artículos de revistas académicas mexicanas y un artículo más en una revista japonesa; dos ponencias para congresos, uno de carácter nacional y otro en España; dos tesis de posgrado; y un libro impreso. Siete de los trabajos constituyen estudios exploratorios, tres más son propuestas de carácter metodológico, y uno es una revisión de la literatura sobre empresas familiares en México. Debe señalarse que se revisa el libro de Belausteguigoitia (2004) dado que este autor es citado ampliamente sobre el tema. Estos once trabajos constituyen la materia prima del proceso de análisis documental.

De los once trabajos analizados, seis se enfocan completamente a estudiar la problemática asociada a la SG en empresas familiares: Hoshino (2004); Cerón, Pimentel, & Barranco (2010); Navarrete (2008 y 2009); Rangel (2007) y Quijano, Magaña, & Pérez (2011). De estos, sólo en tres casos se presentan esfuerzos por construir una propuesta concreta y estructura sobre cómo planear el proceso de SG: Navarrete (2008 y 2009) y Rangel (2007). Aunque los trabajos de Hernández & Mendoza (2006), Castrillo & San Martín (2007), Flores & Vega (2008) y Mendoza, Hernández, & Salazar (2010) no tienen como objetivo estudiar la SG en empresas familiares, las evidencias empíricas que aportan ayudan a identificar elementos necesarios en la planeación del PSG y las complicaciones que este proceso puede tener. El trabajo de Belausteguigoitia (2004) es un estudio general sobre la empresa familiar en México y uno de sus capítulos está destinado al estudio de la SG. Cabe señalar que los artículos analizados no se consideran los únicos trabajos relacionados con el tema ni se puede señalar que son los más relevantes.

Tan sólo para presentar una perspectiva de desarrollo en el tiempo, los resultados de cada estudio se presentan en orden cronológico, sin que ello implique una evolución de los últimos trabajos, es decir un desarrollo positivo del campo de investigación de la EF. Tampoco se pretende presentar los siguientes trabajos como los únicos que se han realizado en México en relación al estudio de la empresa familiar y la SG.

### **6.2.1 Estudios anteriores al año 2005**

Uno de los primeros estudios realizados en México sobre la problemática de la SG en empresa familiares mexicanas es el de Hoshino (2004), el cual tomó a las 28 empresas familiares más importantes que cotizaban en la Bolsa Mexicana de Valores para estudiar su comportamiento. Esto con el objetivo de identificar si las grandes empresas familiares cuentan con los recursos humanos apropiados para transferir el liderazgo empresarial de una generación a otra y si existen una conciliación de intereses dentro de la familia propietaria cuando se va a dar la sucesión.



Hoshino (2004) se concentra en el estudio tanto de la sucesión de la conducción como de la transferencia de la propiedad, enfatizando una contradicción del proceso de sucesión: mientras el capital se distribuye, la conducción sigue concentrada. Desde la perspectiva de Hoshino (2004), una de las limitantes para el crecimiento de la EF es la disponibilidad de recursos humanos competitivos para hacerse cargo de la gestión de la empresa, ya que suele reducirse la selección de administradores al interior de la familia empresarial, problemática manifiesta durante la SG, en la cual el universo se reduce aún más por eventos fortuitos como la muerte o enfermedad de sucesores potenciales y la exclusión de las mujeres de la línea sucesoria.

El estudio encuentra que para hacer frente a esta limitante, en las grandes EF se han adoptado medidas como la educación y formación del sucesor así como el establecimiento de estructuras administrativas que permiten el control de la empresa por la familia propietaria. La institucionalización de la empresa y del PSG es la estrategia que la gran EF puede seguir para evitar errores graves que puedan afectar la continuidad de la empresa. La institucionalización del proceso incluye el establecimiento del perfil profesional que deben cubrir los candidatos a suceder al líder empresarial.

El trabajo de Hoshino (2004) incorpora al análisis de la sucesión la dinámica de la estructura de propiedad durante la sucesión, la cual tiende a distribuirse equitativamente entre los herederos, reduciéndose la concentración del capital e incrementando el riesgo de fragmentación de la empresa, pues a la vez que la propiedad se distribuye, la gestión de la EF sigue concentrada en el sucesor del líder empresarial. Por ello, como lo señala el autor, la consolidación de estructuras de gobierno corporativo, que den cabida a los intereses de todos los propietarios y que regulen el actuar del líder empresarial, permiten dar continuidad a la empresa familiar. En este mismo sentido es relevante destacar la propuesta en relación a la institucionalización del proceso de sucesión, no sólo al establecer los criterios de selección del sucesor, sino a la planeación y gestión del proceso por parte de un experto o grupo consultor, con lo que se reduce el protagonismo del líder empresarial en el proceso.

La institucionalización de la EF y de la SG es una estrategia efectiva para darle continuidad a la empresa en un entorno altamente competitivo. A la luz del trabajo de Hoshino (2004) se considerará que el proceso de planeación de la sucesión debe tomar como objetos de planeación tanto a la estructura de propiedad como a la transición de la gestión, asegurando la disponibilidad de sucesores competentes que satisfagan las necesidades empresariales, para dar continuidad a la EF en un entorno altamente competitivo. Sin embargo, no se pierde de vista que este trabajo fue desarrollado en la gran empresa familiar.

El libro de Belausteguigoitia (2004), es quizá el primer trabajo exhaustivo realizado en México sobre la empresa familiar, en el cual se dedica un capítulo completo a la problemática de la SG. En el trabajo se establece un modelo de SG, constituido por las etapas de *diagnóstico, planeación, entrenamiento, transferencia y culminación*. Existen dos actores clave que deberán participar en la planeación de la sucesión: **el sucedido** (titular), que es quien pone en marcha el proceso al considerar darle continuidad a la empresa familiar, además debe elaborar el diagnóstico; y **el sucesor**, que se verá involucrado en el proceso restante. Este proceso tiene una duración de entre 10 y 15 años, cuando los sucedidos tienen entre 55 y 70 años, y los sucesores entre 25 y 40 años.

Desde la perspectiva de Belausteguigoitia (2004) un plan de sucesión debe ser de carácter estratégico, aunque se identifica en su discusión aspectos normativos al señalar la necesidad de definir un futuro deseado, un modelo ideal de la empresa. Aunque el autor reconoce el papel protagónico del sucedido (titular) señala la necesidad de que éste se comunique con el sucesor, la familia y los otros grupos interesados, procurando legitimar el proceso de sucesión.

Se identifica en el trabajo de Belausteguigoitia (2004) que para que la sucesión pueda dar continuidad a la EF se requiere establecer el perfil del sucesor y de los futuros directores, definir la configuración de la propiedad futura, debe existir compromiso de la dirección, legitimar el proceso ante los familiares y diseñar la organización deseada. Otras aportaciones de su trabajo son: el modelo conceptual sobre la participación en la toma de decisiones durante el proceso de sucesión tanto del sucedido como del sucesor; la matriz

presentada sobre el tiempo promedio del proceso de SG en cuanto a la duración de sus etapas, la edad del titular y la edad del sucesor; la tipología establecida sobre la sucesión, ocupando la metáfora de una carrera de relevos; y la definición de alternativas para la empresa cuando se presenta la SG. Con la ayuda de este trabajo pueden identificarse como parte del objeto de planeación el perfil del director, el diseño de un plan de vida del sucesor, el establecimiento de un plan de retiro del sucedido, la configuración de la propiedad y las características de la gestión; el sujeto tenderá a ser el sucedido y el sucesor.

### **6.2.2 Estudios de la segunda mitad de la década de los años dos mil**

Bajo la perspectiva de que una cultura organizacional favorable podrá asegurar el crecimiento y la continuidad de las PyME, Hernández & Mendoza (2006) realizan un estudio exploratorio en empresas hidalguenses. Con el objetivo de identificar la problemática que aqueja a las PyME hidalguenses en relación a la falta de una estructura organizacional, planeación y SG, los autores estudian una muestra de 30 PyME, las cuales en su mayoría resultaron ser familiares (83.3%). Los autores identifican el papel protagónico del propietario en la cultura organizacional, destacando que por aspectos culturales éstos planean poco y con un horizonte temporal corto (60% menor a un año, 23% de 2 a 5 años). En cuanto a otros aspectos de la cultura organizacional se destaca que las empresas estudiadas carecen de visión y misión, así como de una filosofía de valores en la empresa. Otros problemas culturales estudiados son los asociados al personal, su rotación, desarrollo, satisfacción y motivación.

Del estudio de Hernández y Mendoza (2006) es relevante para el presente trabajo, la evidencia de que el dueño director de la PyME familiar, en general, no planea a largo plazo y, particularmente, no planea la SG: el 100% de los dueños directores piensan *morir con las botas puestas*, es decir, que pospondrán su sucesión prácticamente hasta su muerte; 57% no tiene plan de sucesión y sólo el 33% ya sabe quién puede ser el sucesor; en ningún caso existe un protocolo familiar para resolver conflictos en la empresa.

Por otro lado, tomando una muestra de 105 empresas mexicanas que han cotizado en la Bolsa Mexicana de Valores durante los años 2003 y 2004, Castrillo & San Martín (2007) realizan un análisis de la interacción entre los mecanismos de gobierno de la empresa, concretamente la estructura de propiedad, el consejo de administración y la deuda; además de la interacción de éstos con la forma de supervisar y controlar a la dirección. El análisis de los datos obtenidos se hace por un lado considerando a todas las empresas y en otro momento estudiando el comportamiento únicamente de las empresas familiares. Los autores verifican que la propiedad familiar es un elemento disciplinador del equipo directivo y constituye un mecanismo de control efectivo de la discrecionalidad directiva.

Se consideran aportaciones importantes del trabajo de Castrillo y San Martín (2007) el señalamiento de que en las empresas con propiedad familiar y con dirección ejercida por un miembro de la familia existe un menor ejercicio de la discrecionalidad directiva; también se señala que entre mayor sea el número de consejeros independientes y no relacionados en el consejo de administración, existe una menor discrecionalidad directiva, observándose un mejor desempeño de las labores de supervisión encomendadas al consejo. Los autores establecen un axioma, al señalar que el nivel de endeudamiento es directamente proporcional al ejercicio de la discrecionalidad en empresas familiares e inversamente proporcional en las no familiares; es decir que en las empresa familiares estudiadas, entre mayor fuera el nivel de endeudamiento el ejercicio de la discrecionalidad directiva era mayor, y viceversa; por otro lado, en las empresas no familiares, entre más nivel de endeudamiento, menos ejercicio de la discrecionalidad directiva. Es relevante el estudio en cuanto que aporta un marco para atender el diseño de un mecanismo de gobierno en el que, a través de la estructura de propiedad y la composición del consejo de administración, se pueda proteger el interés de la familia propietaria sobre el oportunismo y la discrecionalidad de la dirección, debido a la inminente reestructuración de la propiedad ante el PSG.

En el artículo titulado *Las PYMES en México*, Cerón, Pimentel & Barranco (2007) estudian la problemática de la SG, a partir de una revisión documental y un estudio empírico en empresas familiares de la central de abastos del DF. En el marco de la teoría administrativa

y la psicología organizacional, los autores son recurrentes al señalar la profesionalización de la dirección, el cambio en la cultura organizacional y la intervención gubernamental para mejorar los procesos de transferencia de propiedad. Los autores encuentran que faltan estudios sobre el tema de la sucesión; así mismo señalan que en las empresa estudiadas la sucesión no se planea por ser considerada un evento a largo plazo y porque los dueños directores de las empresas mexicanas se preocupan más por las cuestiones del día a día que por aspectos de sucesión. También encuentran que: la toma de decisiones no es racional por la cultura empresarial de la EF mexicana; no se cuenta con una metodología para planear SG, ya que ésta se da de manera empírica e improvisada; falta de recursos humanos disponibles y capaces para poder elegir al sucesor. Es significativo para este trabajo, el análisis que realizan los autores sobre el entorno de la PYME mexicana al caracterizarlo como altamente competitivo y estructurarlo en tres niveles: a) Nivel mundial de globalización, b) el nivel local mexicano y c) el nivel micro, específico de cada empresa.

A la luz del trabajo de Cerón, Pimentel & Barranco (2007) se tiene que, ante la SG, se deben considerar los aspectos de formación y capacitación empresarial para contar con directores competentes; así mismo, los autores señalan que se debe cambiar la cultura organizacional y la forma en que se planea, esto como prioridad para darle continuidad a la PYME familiar mexicana.

En el trabajo de Flores & Vega (2008) se presentan los resultados de un estudio de carácter exploratorio donde analizan la estrategia competitiva y la SG en EF del sector textil en Tijuana, Baja California. Bajo la perspectiva de que una buena estrategia competitiva en un entorno turbulento le permite a las empresas tener un éxito continuo, el estudio buscó determinar la estrategia competitiva seguida por las EF y conocer si el propietario de éstas cuenta con un plan de sucesión. Para ello se aplicó un cuestionario a una muestra de 57 empresas.

Es relevante para este trabajo el carácter estratégico que le dan los autores a la SG, así como la evidencia empírica aportada en relación a las condicionantes que tiene el proceso de planeación de la sucesión. En este sentido, se entiende a la planeación de la sucesión

como un proceso estructurado, sistemático, calculado y político que tiene como propósito dar continuidad al funcionamiento de la empresa al preparar el reemplazo estratégico de la persona clave de la empresa, en un cierto plazo; además, el proceso debe permitir la identificación y preparación del sucesor, así como la asignación de un rol adecuado para él dentro de la empresa. Este proceso, al igual que el resto de las actividades de la empresa, está altamente influenciado por el sistema de valores, actitudes y creencias de la familia.

El fundador-gerente de las EF estudiadas se caracteriza por un estilo de dirección paternalista con una visión doméstica y poco profesional, que complica la estructuración y solución de problemas, explicando parcialmente por qué el fundador prefiere retrasar la sucesión en vez de resolverla. El estudio presenta evidencias empíricas de dicha posición, al mostrar, por ejemplo, que el 84% de los propietarios no cuenta con un plan de sucesión por temor a una desintegración familiar y conflictos en la empresa; así mismo, se muestra que para el 53% de las EF el principal criterio para la designación del sucesor es elegir al hijo mayor por ser el sucesor natural.

Otras evidencias encontradas por Flores & Vega (2008) están relacionadas con la rivalidad de los hijos con el fundador y los conflictos que éste tendría con sus familiares, esposa e hijos, si nombra a un sucesor. Se puede identificar en el trabajo que el objeto de planeación de la sucesión es la identificación y preparación del sucesor, así como la construcción de un acuerdo familiar que reduzca la rivalidad de los posibles sucesores y los conflictos en la familia; respecto al sujeto de planeación, será el titular, pese a sus limitantes, quien debe estructurar y resolver el problema de la sucesión, pero debe hacer participar a los miembros de la familia y a los directivos de la empresa; sobre el entorno, se identifica una época de discontinuidad, una era turbulenta con gran incertidumbre debida a los cambios constantes, con un mercado muy competitivo por lo que la estrategia competitiva adoptada por las EF es fundamental para garantizar el éxito continuo.

En el artículo de Navarrete (2009) estudia el impacto que tiene la dinámica familiar en el resultado del PSG. La autora toma como marco el modelo de Olson (1988), para evidenciar, mediante ocho casos de sucesión, la influencia de la dinámica familiar en la

continuidad de la empresa: la relación familiar es medida a través de la cohesión y la adaptabilidad de la familia, las cuales se ven reflejadas en grado de compromiso familiar con el negocio y en la calidad de la relación propietario-sucesor; estas dos variables son las que finalmente determina el grado de planeación de la sucesión y el entrenamiento del sucesor, factores asociados directamente a resultados positivos de la sucesión.

En el estudio de Navarrete (2009), la transición generacional es un proceso que consiste en la sucesión de la dirección y de la propiedad de la empresa del propietario-fundador al sucesor. En este proceso el propietario-fundador debe transmitir a los posibles sucesores conocimientos sobre el manejo del negocio, así como valores y compromisos con la empresa. El resultado esperado del proceso es la continuidad de la empresa y el aseguramiento de una relación armónica en la dinámica familiar, haciendo explícita la necesidad de cubrir aspectos objetivos y subjetivos.

Cabe destacar que dados los resultados del estudio, para la autora la SG, en el contexto mexicano, no es un proceso planeado, sino más bien natural, el cual se da por situaciones fortuitas y de fuerza mayor. En la mayoría de los casos presentados en el trabajo de Navarrete (2009), el propietario-fundador es un administrador empírico que asume el papel de monarca en la empresa, dispuesto a morir con las botas puestas. Pese a que las mujeres, sea la esposa o las hijas, no suelen aparecer en la línea sucesoria considerada por el propietario-fundador, en la mitad de los casos presentados, han sido ellas las que han asumido el liderazgo en la empresa. Aunque la autora se concentra en el peso que la relación familiar tiene en el resultado de la SG, reconoce la influencia de factores asociados a la empresa y el entorno, no considerados en su estudio. La propuesta de la autora es un modelo de planeación de carácter estratégico-normativo.

### **6.2.3 Estudios de los años recientes.**

El trabajo de Mendoza, Hernández & Salazar (2010) busca determinar si existen diferencias entre las empresas familiares y las no familiares, en relación con las variables de planeación estratégica, estructura organizacional, prácticas de recursos humanos, innovación y desempeño. Para ello aplicó un cuestionario de 31 ítems a los dueños de 373 pequeñas y

medianas empresas. Los resultados encontrados reflejan diferencias significativas entre las EF y las que no lo son, en los aspectos de: reclutamiento y selección de personal, la posición tecnológica, las certificaciones ISO y la innovación en procesos productivos. Para el resto de las variables planteadas por los autores no se obtuvieron diferencias significativas.

Se vuelven relevantes la evidencia encontrada por Mendoza, Hernández & Salazar (2010) respecto a la escasa importancia que los propietarios de las PYME brindan a la planeación estratégica formal, aun así no se encuentra evidencia respecto a que las empresas familiares desarrollen planes formales con mayor frecuencia que las empresas no familiares. En relación a que suele pensarse que las EF tienen una estructura organizacional menos definida que las empresas no familiares, el estudio no muestra evidencias significativas de ello. Se comprueba en el estudio que la promoción del personal es la práctica menos utilizada por las empresas familiares, lo que se explica en las PyME, donde los puestos de mayor nivel jerárquico son ocupados por miembros de la propia familia. El trabajo concluye que sólo existen diferencias significativas en el reclutamiento y selección de personal, la posición tecnológica, la certificación ISO y la innovación en los procesos productivos.

El trabajo de Quijano, Magaña y Pérez (2011) estudia los factores que intervienen en la selección del sucesor ante el PSG en empresa de Campeche. El objetivo perseguido por los autores fue describir la percepción del sentido de pertenencia y compromiso en los familiares accionistas de empresas familiares del sector de la construcción con especialidad en vías terrestres. La investigación constituye un estudio exploratorio sobre factores asociados a la selección del sucesor, para lo que se realizó una entrevista a los propietarios con el fin de identificar a las empresas que eran familiares; posteriormente se aplicó un cuestionario a 64 gerentes integrantes de los respectivos consejos de administración. Los resultados evidencian un mayor sentido de pertenencia que de compromiso con la organización, pero ambos constituyen atributos valorados por los accionistas para la selección del sucesor. El trabajo concluye que estos factores influyen en la sucesión generacional debido a que los accionistas que forman parte de la familia participan en el



consejo de administración de la empresa y los ocupan como criterio de selección del sucesor.

### **6.3 Estructuración de las evidencias**

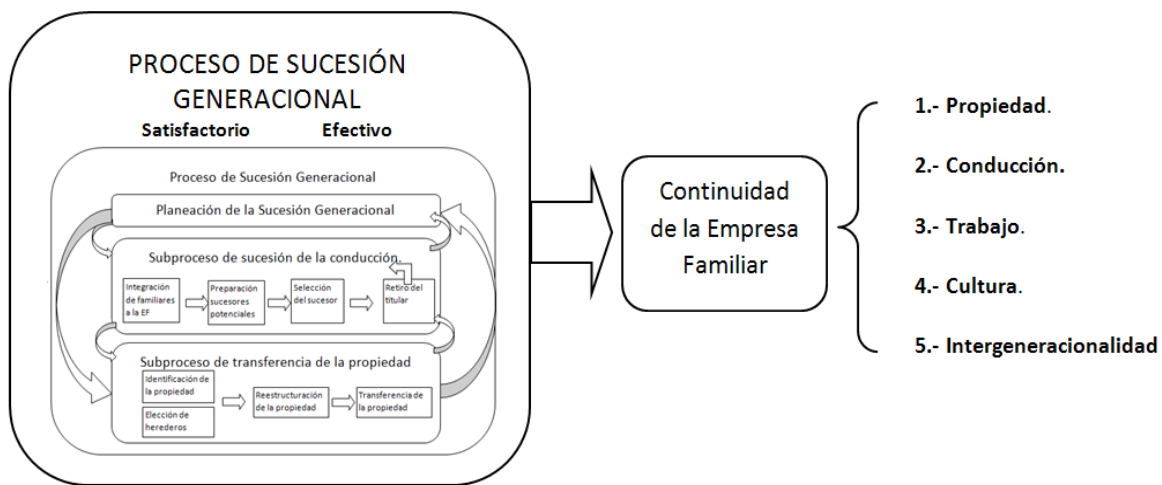
La empresa familiar se caracteriza a partir de cinco rasgos distintivos que se relacionan con 1) la propiedad, 2) la conducción, 3) el trabajo, 4) la cultura y 5) la intergeneracionalidad de la empresa. En cuanto a la propiedad, se señala que el patrimonio empresarial pertenece en su totalidad, o en su mayor parte, a uno o más miembros de la familia. En relación a cómo se conduce la empresa, se administra o se gestiona, ésta está en control de al menos un miembro de la familia; es decir, que uno o más miembros de la familia desempeñan cargos directivos de alto nivel en la empresa. Pero la participación de la familia en la empresa no se reduce a actividades de conducción sino que otros miembros de la familia participan como trabajadores de la empresa en actividades operativas, los cuales pertenecen con frecuencia a generaciones distintas. Por otro lado, es característico de las EF que la cultura empresarial esté fuertemente influenciada por los valores, ideales y creencias de la familia. Finalmente, en la EF interactúan generaciones distintas de la familia y se espera que el estado de cosas descrito se mantenga de generación en generación, dando continuidad al carácter familiar de la empresa.

Bajo la perspectiva de que el PSG debe mantener el carácter familiar de la empresa, se considera que además de transferir la conducción y la propiedad (Astrachan, Klein, & Smyrnios, 2002; Sharma, Chrisman, James y Chua, 2003; Navarrete, 2008; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004) se debe mantener la participación de otros miembros de la familia en las actividades de la empresa (Belausteguigoitia, 2004) y preservar el conocimiento o idiosincrasia de la familia como ventaja competitiva (Sharma, Chrisman, James, & Chua, 2003; Sharma, 2004). Dada la discusión presentada en el segundo capítulo, se establece que la SG es un proceso, en el cual sus etapas fundamentales son: la sucesión de la dirección que hace el titular al sucesor y la transferencia de la propiedad de la empresa, las cuales no siempre son simultáneas; sin embargo, junto con estas etapas de transición, existen etapas anteriores y posteriores que pueden determinar la continuidad o no de la EF.

El resultado esperado del PSG es un cambio en la dirección de la empresa, del titular al sucesor, y el mantenimiento de tres aspectos más: control familiar de la propiedad de la empresa; la participación de familiares en las actividades operativas de la firma; y la influencia de la cultura familiar en la empresa. Así mismo, la intergeneracionalidad va implícita en el deseo de mantener este estado de cosas de generación en generación, siendo además su propósito: darle continuidad a la empresa familiar. Así, haciendo uso del modelo de caja negra se construye la **Figura 6.3.1**, en la cual se ilustra lo establecido en los párrafos anteriores.

Estos resultados esperados, que finalmente determinan la continuidad o no de la empresa familiar, incluyen aspectos relacionados a los sistemas que componen a la EF. Que los factores señalados sean resultado del PSG depende de elementos objetivos y subjetivos, de tal manera que el proceso puede ser *efectivo* para mejorar, o al menos mantener, el desempeño de la organización y es *satisfactorio* para los grupos interesados, especialmente el titular, el sucesor y los miembros de la familia propietaria.

**Figura 6.3.1.-** Modelo de un PSG exitoso.

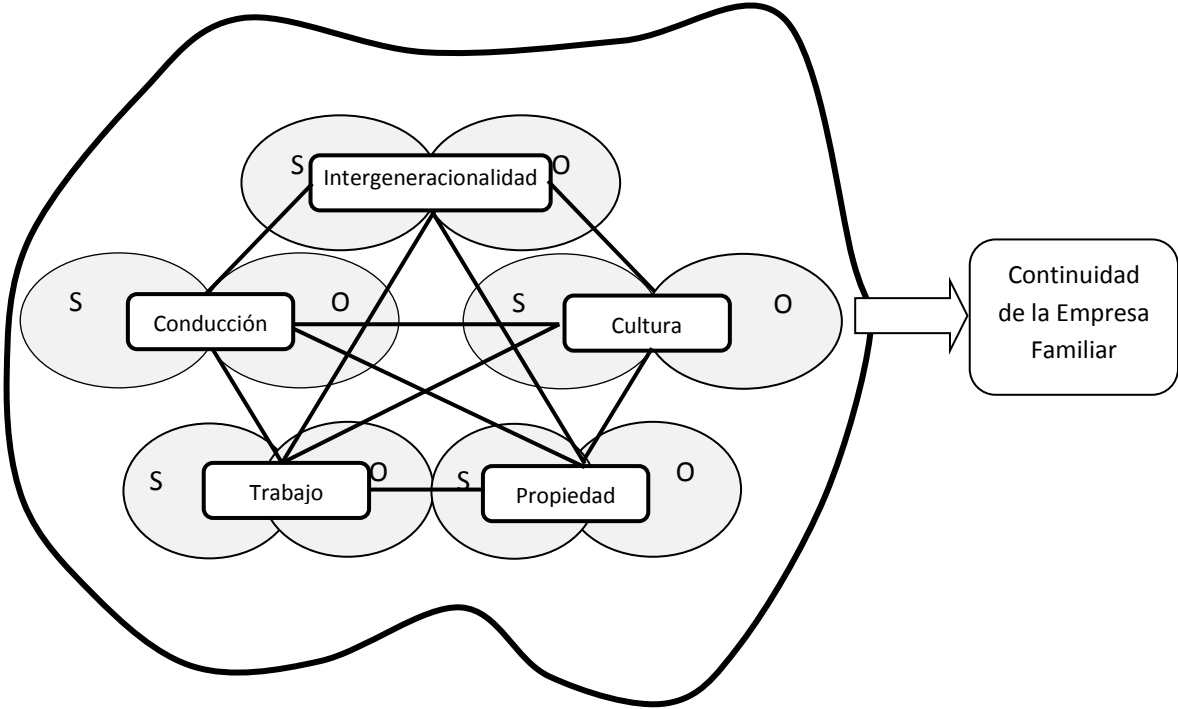


Como quedó establecido y se muestra en la **Figura 6.3.1**, los resultados esperados son: la conducción de la empresa por un familiar, la cual se mantendrá una vez que se culmine el subproceso de sucesión de la dirección, del titular al sucesor. Por otro lado el control de la propiedad, de parte de la familia, proceso que puede verse finalizado hasta la transferencia de la propiedad sea en vida mediante la aplicación de mecanismos testamentarios. La

participación de los familiares en el trabajo de la empresa es una condición esperada, pero de menor importancia en comparación con la conducción y la propiedad, lo mismo puede esperarse de la influencia de la cultura familiar en la empresa, que bien constituye una ventaja competitiva. La intergeneracionalidad de la empresa va implícita. A cada uno de los resultados esperados del PSG, se asocian múltiples factores, tanto objetivos como subjetivos, que influirán en la continuidad o no de la empresa familiar.

Bajo este modelo construido en el capítulo anterior, se agrupan los factores asociados a la continuidad de la empresa familiar entorno a los cinco resultados esperados planteados: la conducción, la propiedad, el trabajo, la cultura y la intergeneracionalidad. Para cada una de estas características, se asocian aspectos de la empresa y de la familia, los cuales no siempre se pueden disociar.

**Figura 6.3.2.-** Sistema de factores determinantes del PSG.



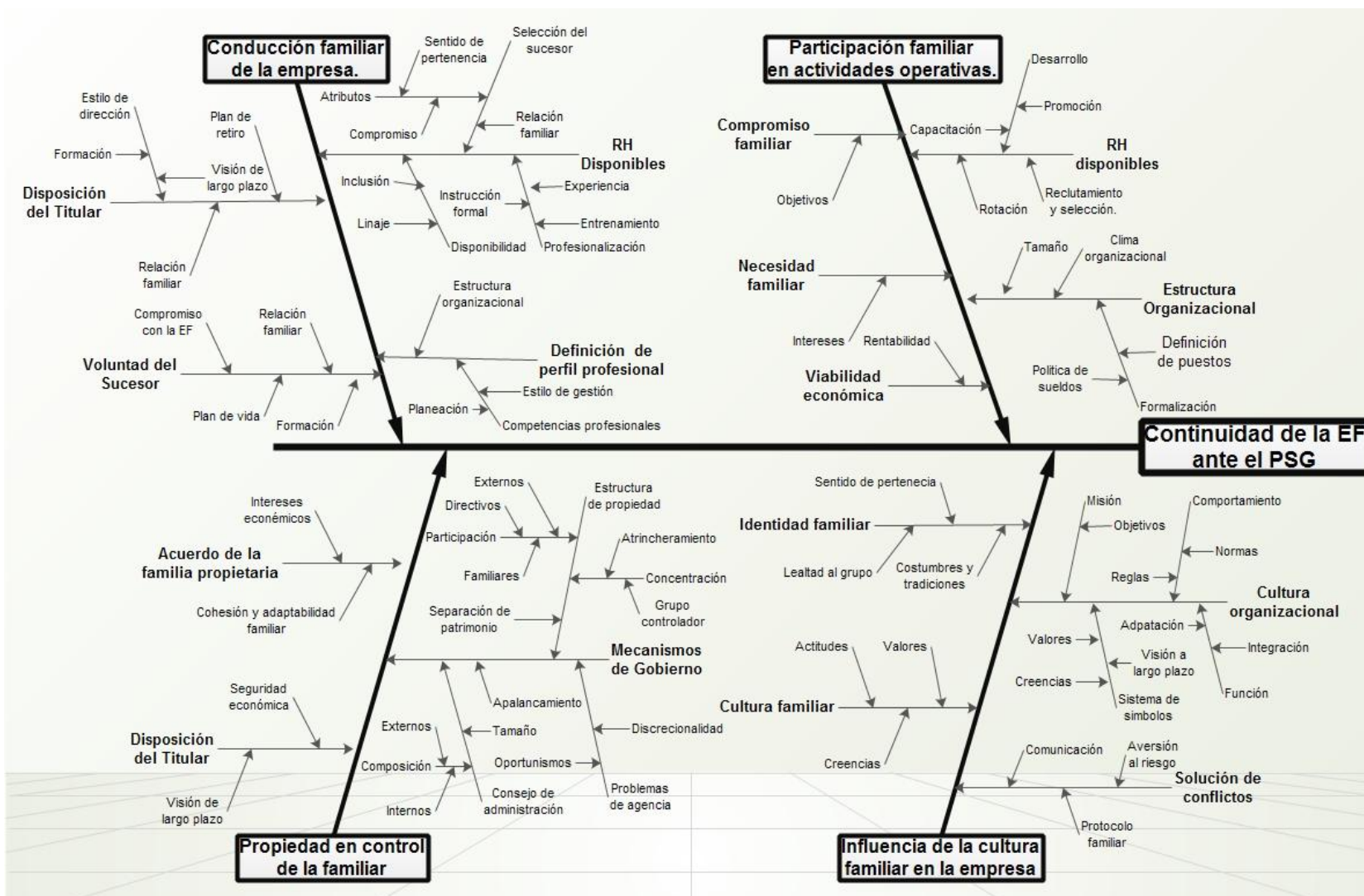
Así, la continuidad de la EF está determinada por la interacción de cinco categorías de factores asociados a: la conducción, el trabajo, la propiedad, la cultura y la intergeneracionalidad. Para cada una de estas categorías, se asocian factores que influyen

en el resultado de la SG y que determinarán, en última instancia, la continuidad o no de la empresa familiar. Los factores agrupados pueden ser tanto objetivos como subjetivos.

En la **Figura 6.3.2** se muestran componentes de un sistema de factores asociados a la continuidad de la empresa familiar. Estas categorías bien pueden identificarse como sistemas de factores que interactuar para determinar la continuidad de la empresa familiar. Así, a cada categoría se asocia un conjunto de factores, tanto objetivos como subjetivos que se muestran en la figura en forma de elipses con una **O**, para factores objetivos, y una **S**, para factores subjetivos.

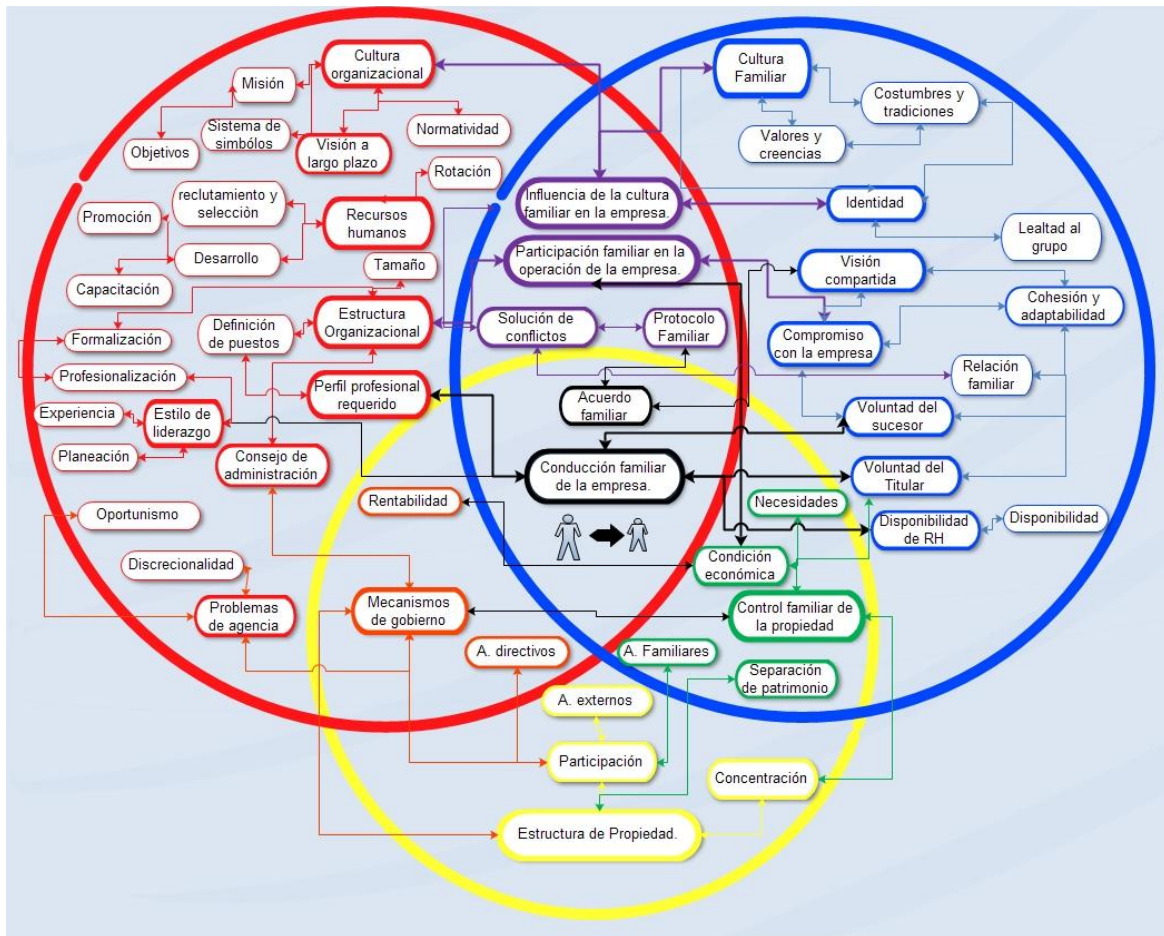
Tomando estas ideas como referencia se han localizado los factores asociados a cada uno de los resultados esperados del PSG, mismos que se encontraron en los estudios revisados con este propósito. En la **Figura 6.3.3** se incluye una estructura de espina de pescado o diagrama causa efecto, a través del cual se estructuraron los planteamientos y evidencias que los estudios analizados arrojaron. Como puede apreciarse, son muchos factores identificados y sus relaciones no siempre son de causalidad, ni lineales. Un factor dado, puede afectar a más de un resultado esperado. La estructura de espina de pescado ha servido como una primera aproximación a la identificación de los factores que deberán considerarse en la planeación del proceso de SG en empresas familiares.

Figura 6.3.3.- Modelo causal del PSG



Las evidencias recabadas en el análisis documental realizado se estructuraron conforme a una estructura causal de espina de pescado. Sobre esta estructura se organizaron los planteamientos dados por los autores de los estudios revisados, obteniéndose así un diagrama estructurado que nos permite, por un lado, observar la complejidad del proceso sucesorio en la empresa familiar, y por otro estructurar los elementos involucrados en el mismo, con lo cual se puede avanzar en el estudio y diseño de alternativas para atender la problemática de la SG y contribuir a la continuidad de la empresa familiar.

**Figura 6.3.4.-** Sistema de factores involucrados en el proceso de sucesión generacional.



Sin embargo, pese a sus limitantes, el esquema de la **Figura 6.3.3** ha servido de insumo para la construcción de un *sistema de factores involucrados en el proceso de sucesión generacional*, el cual se muestra en la **Figura 6.3.4**.

El sistema de factores involucrados en el PSG se construye tomando como base el modelo de Davis & Taguiri (1996) de empresa familiar constituida por los subsistemas empresa, familia y propiedad. Entonces las evidencias encontradas en el análisis documental y que se estructuraron en la **Figura 6.3.3**, se reagrupan ubicándolas en alguno de los tres subsistemas componentes de la EF. Como es de esperarse, varios de los factores involucrados pertenecen a más de un subsistema, por lo que se utiliza una combinación de colores en el diagrama, para señalar la pertenencia de cada factor a uno o más de los subsistemas componentes. De esta manera, los subsistemas empresa, familia y propiedad se indican en colores primarios, rojo, azul y amarillo, respectivamente. Los factores que pertenecen a sólo uno de los subsistemas se indican con el mismo color. Los factores involucrados en la SG que pertenecen a más de un subsistema se localizan en la intersección de éstos, pero además aparecen en el color que resulta de la mezcla de los colores respectivos; de tal manera que los factores que aparecen enmarcados en color naranja son los que pertenecen tanto al subsistema empresa y como al de propiedad.

## **CAPÍTULO VII**

### **Presentación del modelo formal**

En este capítulo se presenta el modelo formal de planeación del proceso de sucesión generacional, la cual parte de un conjunto de condicionantes bajo las cuales se desarrollan cuatro etapas: diagnóstico, prescripción, instrumentación y control. Cada etapa es desagregada en subprocesos que hacen explícita una forma planeada y sistemática de llevar a cabo la sucesión generacional. Las etapas del proceso de planeación y los subprocesos involucrados en ellas están interconectados constituyendo una unidad metodológica, un sistema para conducir el proceso de sucesión generacional, cuyo objetivo es dar continuidad a la empresa familiar.

Sobre los resultados del análisis documental presentado en el capítulo anterior, se hace una segunda organización de las evidencias, agrupándolas en tres condicionantes del proceso de planeación: 1) Qué se va a planear, 2) quién debe planear y 3) el entorno en que se debe realizar la planeación, además del horizonte de planeación. De esta manera, en el primer apartado del capítulo, las evidencias y propuestas de los autores se ajustan a estas tres dimensiones que condicionan la planeación de la sucesión generacional.

En el segundo apartado se presenta el modelo metodológico para planear el proceso de sucesión generacional, describiendo cada uno de los subprocesos que lo componen. En un último apartado se dan una serie de consideraciones finales sobre el modelo.



## **7.1 Identificación de condicionante del proceso de planeación de la sucesión**

Parte del objetivo del análisis documental fue identificar tres de las condicionantes del proceso de planeación de la SG, a saber: *el objeto de planeación*, que responde a la pregunta ¿Qué se debe planear en el PSG?; la segunda condicionante se denomina como *el sujeto de la planeación*, que contesta a la pregunta de ¿Quién debe planear el PSG?; finalmente *el contexto en que se planea* hace referencia al entorno que rodea a la empresa familiar y condicionará la forma en que se dé el proceso de sucesión.

A continuación se exponen las evidencias halladas por medio del análisis documental y que permiten identificar las condicionantes bajo las cuales se debe planearse el proceso de sucesión generacional en empresas familiares.

### **7.1.1 El objeto de planeación**

El objeto de planeación de la sucesión está constituido por: 1) la estructura de propiedad o configuración de la propiedad del patrimonio de la EF; 2) el perfil profesional que la empresa requiere del sucesor y la formación de éste; 3) el acuerdo familiar respecto a la continuidad de la EF.

#### **a) La configuración de la estructura de propiedad**

La estructura de propiedad de la EF suele modificarse una vez que se lleva a cabo la transferencia de la propiedad. Hoshino (2004) señala que a raíz de un PSG en las grandes empresas, la propiedad de la EF tiende a distribuirse entre la familia mientras que el control administrativo sigue concentrándose en un único líder empresarial, lo cual genera conflictos que llegan a culminar en la fragmentación de la empresa en pequeños negocios personales de los herederos. Atender el aspecto de la propiedad de la EF obliga, como lo señala Navarrete (2008) a separar el patrimonio de la empresa del patrimonio de la familia.

El cambio y la transferencia de la propiedad está regulada por la ley de herencia (Hoshino, 2004), por lo que transitar de una propiedad individual, a una propiedad colectiva obliga a quien planea a tener en cuenta la legislación vigente al respecto de

mecanismos testamentarios, pero también a establecer sociedades mercantiles que reconozcan la nueva configuración de la propiedad de la EF. En este sentido Cerón et al. (2010) señalan la necesidad de que en México se hagan los ajustes necesarios a las leyes que regulan la propiedad de la empresa para facilitar la transferencia de la misma durante un PSG, sin especificar cuáles son las modificaciones necesarias. Belausteguigoitia (2004) por su parte hace un buen compendio de los aspectos reglamentarios que regulan la transferencias de la propiedad en México.

Una consecuencia importantísima para la empresa derivada del cambio en la configuración de propiedad, es el mecanismo de gobierno de la misma, ya que al pasar de un único dueño, (para el caso de la primera a la segunda generación) a un grupo de accionista familiares, se requieren ajustes a los mecanismos de dirección y toma de decisiones. Al planear el PSG se debe diseñar un órgano de gobierno para la EF, en el que se reconozca los intereses de los propietarios familiares, que aunque pueden no tener el control en la dirección de la empresa, están sumamente interesados en el desempeño y rendimientos de la misma, por lo que ciertas decisiones deberán estar avaladas por ellos.

En este punto se vuelve relevante el trabajo de Castrillo & San Martín (2007), en relación a la propiedad familiar como un mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección, particularmente al destacar el papel de los consejos administrativos de las EF como atenuantes de la discrecionalidad directiva. Diseñar estructuras de gobierno para proteger los intereses de la familia propietaria y de otros accionistas ayudaría a resolver las divergencias entre propietarios y directores, evitando la desintegración de la EF.

Por todo ello se vuelve necesario establecer como objeto de planeación de la sucesión la configuración de la propiedad que deberá tener la EF, una vez que el titular esté dispuesto a transferirla; también es necesario diseñar órganos de gobierno de la EF que puedan evitar fraudes y un mal manejo administrativo de la empresa contra los accionistas. No debe perderse de vista que lo anterior está en

función del tamaño de la empresa y en la magnitud de sus bienes, pues será difícil aplicar esta directriz en una pequeña empresa familiar donde no está especificado el patrimonio empresarial.

#### **b) Perfil profesional del sucesor**

Establecer el perfil profesional requerido por la empresa para desempeñar las actividades del titular, es una parte del objeto de planeación del PSG, y es relevante para el desempeño de la organización y la continuidad de la EF dado que de no cubrirse objetivamente este perfil, la empresa no mantendrá su desempeño. Pese a que se piensa que la empresa familiar tiene una estructura organizacional difusa (Mendoza et al., 2010) y la familia empresaria no cuenta con recursos humanos adecuados para cubrir las necesidades de ejecutivos de alto nivel (Hoshino, 2004), la definición del perfil profesional que requiere la empresa y la consecuente preparación del sucesor para satisfacer el perfil, constituyen una dimensión más del objeto a planear en la SG.

En la EF se debe definir los puestos de trabajo y establecer los requerimientos que las personas deben cumplir para ocupar puestos directivos, incluyendo al sucesor del líder empresarial (Belausteguigoitia, 2004; Hoshino, 2004; Navarrete, 2008; Quijano et al., 2011). Aunque se señala que la estructura organizacional de las EF se deriva de las necesidades de crear puestos para la familia, Mendoza et. al. (2010) encontraron que no hay evidencias suficientes para sustentar dicha afirmación y que la falta de una estructura organizacional bien definida aqueja por igual a las EF y a las que no lo son. Quijano et al., (2011) encuentran evidencia empírica respecto a los atributos de carácter actitudinal que deben tener los candidatos para ser elegidos como sucesor, los cuales son el compromiso y el sentido de pertenencia con la organización.

El establecimiento del perfil debe ser un proceso objetivo (Quijano et al., 2011), que parte de las necesidades empresariales y no de los deseos de la familia o los caprichos del titular; por ejemplo, al empeñarse en que el sucesor sea el primogénito

(Flores & Vega, 2008) o al excluir de la línea sucesoria a las hijas (Hoshino, 2004). Se propone que dicho perfil debe desarrollarse por un especialista y ser avalado por el consejo administrativo, o bien ser puesto a la consideración de la familia (Cerón, et al., 2010; Hoshino, 2004). Es necesaria la participación de un especialista que intervenga en la planeación de este aspecto y lo pueda poner a la consideración de los accionistas (Quijano et al., 2011), para evitar lo que Flores & Vega (2008) encontraron respecto a que las EF no definen el rol que el sucesor debe tener en la empresa.

Definir el perfil del sucesor constituye apenas la primera etapa, pues asegurarse de que existan en la familia recursos humanos capacitados para asumir el papel del titular, es una segunda dimensión de este objeto de planeación. El estudio de Hoshino (2004) enfatiza en la necesidad de que la familia se asegure de contar con los recursos humanos necesarios para cubrir la necesidad de ejecutivos de alto nivel en la EF. Y aunque Hoshino (2004) reconoce que en la gran empresa familiar mexicana sí se cuentan con recursos humanos adecuados, Hernández & Mendoza (2006) y Flores & Vega (2008) señalan que una de las razones por las que el titular no se retira, es porque considera que el sucesor aún no está preparado para asumir la dirección. Se debe incluir en la planeación de la sucesión la preparación del sucesor no solo en el ámbito de instrucción formal, sino también con experiencia en el negocio familiar (Hoshino, 2004; Belausteguigoitia, 2004; Flores & Vega, 2008; Navarrete, 2008).

En este sentido, las propuestas de diferentes autores en relación a profesionalizar la empresa familiar no atienden al sentido de sustituir a los familiares por directores externos, sino a asegurarse de que los directores familiares posean las competencias profesionales requeridas para desarrollar el puesto mediante su instrucción formal y su entrenamiento en la EF.

Anticipar los requerimientos del puesto y la disponibilidad de recursos humanos permitirá al titular hacer una evaluación sobre la existencia o no de un sucesor en la

familia y decidir, en caso de no haber un sucesor adecuado, sobre la integración de un director externo a la familia.

**c) El acuerdo familiar sobre la continuidad de la empresa**

Debe tenerse en cuenta que al dividir la propiedad, los intereses de la familia pueden distorsionarse, por lo que es necesario hacer coincidir los intereses de la familia propietaria cuando se va a producir la sucesión (Hoshino, 2004). El PSG debe ser político, lo cual significa que el comportamiento como resultado del interés propio, pero los individuos y los grupos interdependientes utilizan el poder para influir en la organización de manera que ésta persiga sus propios intereses (Flores & Vega, 2008). Un acuerdo familiar respecto a mantener la participación de la familia en la empresa se debe construir y planear para asegurar el éxito de la sucesión. Dicho acuerdo debe comenzar con los dos interesados principales, el titular, el sucesor y otros herederos pero al final debe incluir a toda la familia propietaria.

El deseo manifiesto del titular respecto a que la empresa se mantenga en control de la familia, el 70% de los propietarios esperan ser sucedidos por los hijos (Soto, 2013), contrasta con la renuencia de él mismo a hacerse a un lado, incluso al extremo de prolongar la sucesión hasta su muerte (Hernández & Mendoza, 2006). En parte, dicha reticencia se debe al deseo del titular de reducir los conflictos familiares debidos a la pugna de los posibles sucesores. Sin embargo, los hijos del titular suelen mostrar disposición a suceder al padre, más de la mitad de los hijos esperan reemplazar a sus padres en el retiro (Flores & Vega, 2008), no conocer quién será el sucesor es una fuente de conflictos entre los posibles sucesores: el estudio de Flores & Vega (2008) muestra que casi en la mitad de las empresas estudiadas existe rivalidad de los hijos.

La pugna entre los posibles sucesores dificulta el acuerdo familiar (Quijano et al., 2011). Si el propietario toma la decisión de nombrar un sucesor generaría conflictos con sus hijos en un 39% de las EF estudiadas; mientras, un considerable 51% de los propietarios creen que al nombrar un sucesor tendrán conflictos. Un dato revelador

es que el 84% de los propietarios pospone el plan de sucesión para evitar desintegración familiar y conflictos en la empresa (Flores & Vega, 2008).

Contradictoriamente, Flores & Vega (2008) también encuentran que para el 60% de los interrogados, la decisión del propietario sobre quién lo sucederá, anula la posibilidad de rivalidad y conflicto entre los candidatos. Por ello, tomar la decisión con suficiente anticipación permitirá la construcción de acuerdos en la familia. A su vez, trazar un plan de retiro del sucesor se vuelve necesario (Belausteguigoitia, 2004).

Los propietarios de las empresas familiares deben procurar que los miembros de su familias se acerquen lo más posible a la empresa para que la conozcan y evalúen si desean participar o no dentro de ella (Flores & Vega, 2008). El desinterés de la familia, por participar de manera activa en las cuestiones estratégicas de la empresa, complica el proceso de sucesión, además de que se vuelve necesario que la familia construya una visión sobre la estructura de la propiedad y la dirección de la EF (Navarrete, 2008). La definición de un futuro deseado por parte de la familia en relación a la empresa, la manifestación del plan de vida del sucesor y el plan de retiro del titular es parte del objeto de planeación de la SG.

### **7.1.2 El sujeto de la planeación**

Dado que el dueño director de la EF es la figura central en la toma de decisiones, tanto en la empresa como en la familia (Hernández & Mendoza, 2006), suele asumirse que él es quien debería de planear el PSG. Si bien el titular es quien pone en marcha el PSG al considerar darle continuidad a la EF y puede desarrollar las etapas iniciales, se deben involucrar otras figuras como el sucesor (Belausteguigoitia, 2004). En este sentido Navarrete (2008) coincide en que la planeación del PSG debe realizarse tanto por los propietarios fundadores como por los posibles sucesores.

Sin embargo, la planeación del PSG por el titular y el sucesor puede limitarse o entorpecerse tanto por sus deficiencias administrativas como por la cultura dominante

en el empresario familiar mexicano. Hernández & Mendoza (2006) y Cerón et al. (2010), encuentran que los directores de las EF no planean a largo plazo debido a que lo consideran innecesario por los constantes desajustes económicos de México y por prestarle mayor atención a los problemas emergentes del día a día de la empresa, dejando para después aspectos como la SG. Muestra de ello es que los propietarios de las EF estudiadas por Flores & Vega (2008) no tienen un plan de sucesión. Por otro lado, la planeación que se hace suele ser a corto plazo y en muchos casos es de manera informal (Mendoza et al., 2010). En la EF no se sabe estructurar el problema de la sucesión ni por parte del fundador, ni por el resto de la organización, de tal manera que la resistencia o negación a su retirada es más cómoda que tomar una postura activa para solucionarlo (Flores & Vega, 2008).

Además, la toma de decisiones no puede ser racional por la cultura empresarial de la EF mexicana: por aspectos culturales, los dueños directores de las PyME pocas veces piensa en la muerte y posponen hasta el final su reemplazo (Cerón et al., 2010).

Bajo estas condiciones la propuesta de Hoshino (2004) toma importancia al sugerir establecer un comité de sucesión que planee y gestione el proceso de SG, anteponiendo al capricho y la voluntad del líder empresarial los intereses generales de la empresa. En el mismo sentido se manifiesta Castrillo & San Martín (2007) al señalar que la planeación debe hacerse por el consejo de administración, previo a la SG.

Dadas estas condiciones, aunque el titular tiene un papel preponderante en el proceso de preparación de la SG, se requiere la participación de un planeador profesional que colabore con el titular en la planeación del PSG, bajo un enfoque transactivo que tome en cuenta las condicionantes establecidas para asegurar la continuidad de la EF una vez que se haya dado la sucesión.

### 7.1.3 El contexto de la planeación

Conocer y analizar las condiciones del entorno de la EF es un aspecto de carácter estratégico y necesario de considerar en la planeación de la empresa. En México, la empresa familiar, y también la que no lo es, se encuentra en un entorno turbulento (Flores & Vega, 2008) y altamente competitivo (Hoshino, 2004), el cual puede identificarse en tres niveles:

a) Nivel mundial de globalización, que se caracteriza por establecer un principio de calidad internacional y una alta competitividad de empresas transnacionales. Por ello, las empresas mexicanas deben adecuar sus productos a las exigencias del exterior y tienen que ser sensibles a los cambios tecnológicos, financieros, comerciales, etc. que se producen fuera del país y adaptarse a éstos para sobrevivir (Cerón et al., 2010).

b) Nivel local mexicano en donde las PYME enfrentan tanto una gran competencia como una serie de políticas públicas que, en determinado momento, pueden llegar a impulsar o mermar su desarrollo. En México la política pública privilegia más el crecimiento económico que el desarrollo sostenido y sustentable, lo cual sin ser negativo sí es parcial, al dejar fuera aspectos tan importantes como es la política de la sucesión, el aspecto fiscal y jurídico (Cerón et al., 2010).

d) Nivel micro, específico de cada empresa y sector, tan particular que no pueden establecerse características generales, pero que es tarea de los directivos de cada empresa identificar e integrar en su planeación.

La **Figura 7.1** sintetiza la exposición hecha en esta sección, en ella pueden identificarse las condicionante de planeación del PSG en relación a ¿Quién debe planear? ¿Qué debe planearse? ¿En qué contexto se debe planear?

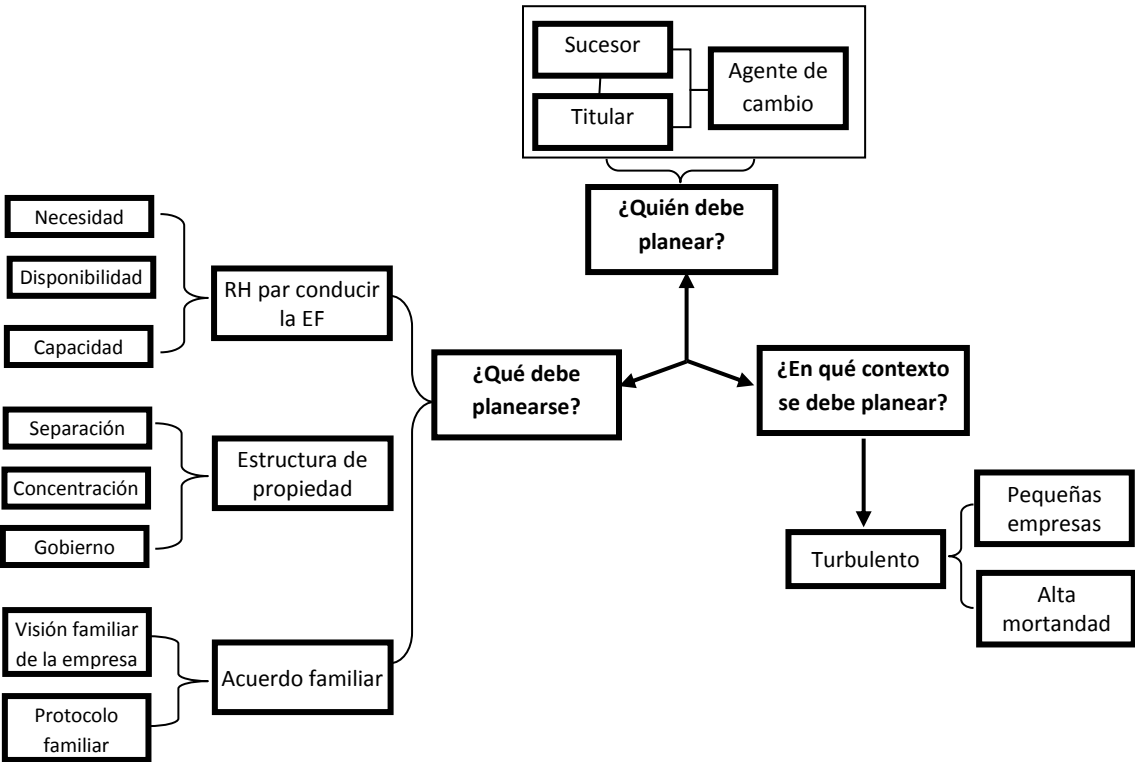
Como se aprecia en la figura, se deben tomar como *objetos de planeación*: la configuración de una estructura de propiedad en la empresa que permita no sólo transferir la propiedad, sino establecer un mecanismo de supervisión y control de la dirección que dé seguridad a la



familia propietaria y reduzca el riesgo de fragmentación de la empresa; por otro lado, la empresa debe asegurar la disponibilidad de recursos humanos que satisfagan el perfil profesional que requiere la empresa; finalmente, la consolidación de una visión compartida de la familia en relación con el futuro de la empresa que incluye un acuerdo familiar para su continuidad.

La planeación tendría que desarrollarse bajo un proceso transactivo entre el titular de la empresa, el sucesor (aunque con una participación menor), y un agente de cambio o experto; los cuales constituyen el sujeto de la planeación. Además, tendría que contemplar el ámbito particular de la empresa, el entorno transaccional en el que se desarrolla y el contexto más amplio que pudieran afectar las condiciones de la empresa.

**Figura 7.1.-** Condicionantes de planeación del PSG



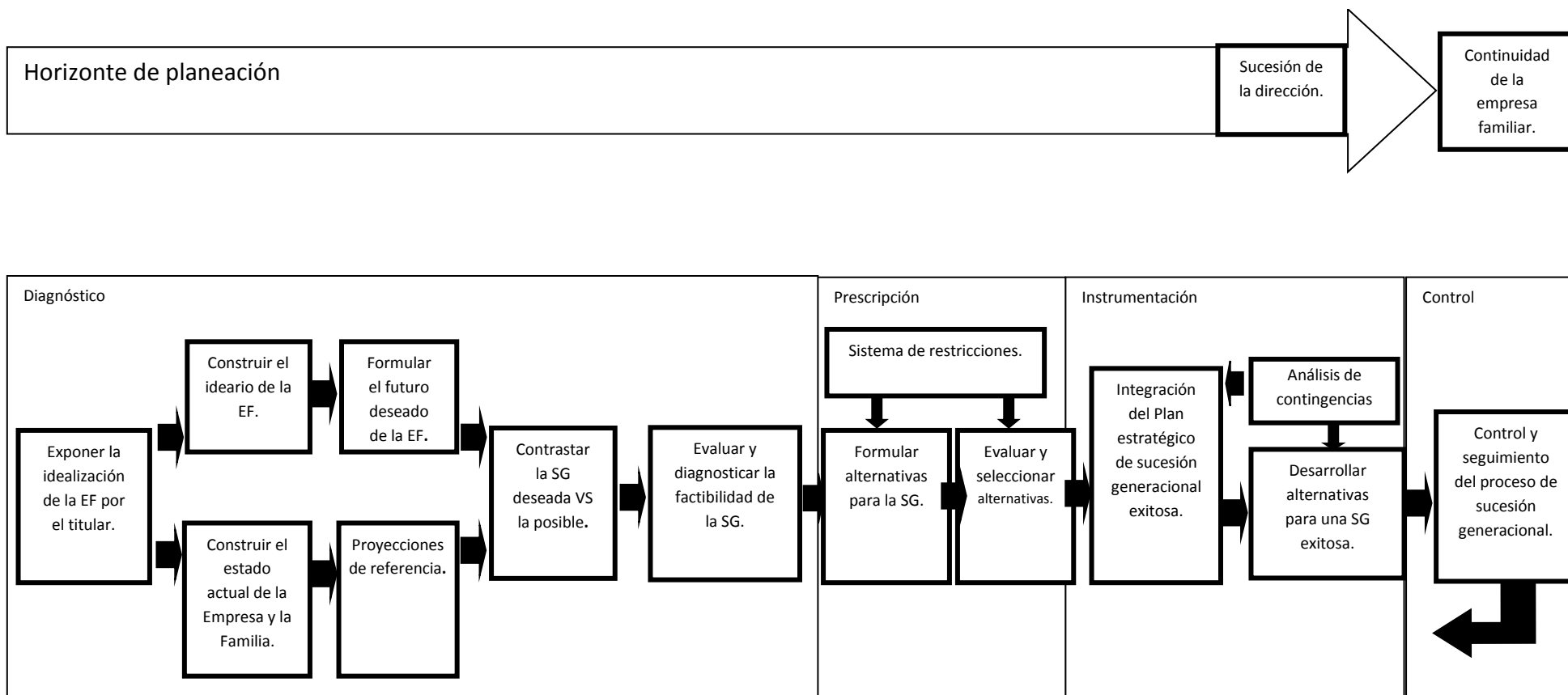
## 7.2 Modelo metodológico para planear el PSG

En concordancia con los resultados planteados en este capítulo, se propone un proceso transactivo de planeación, en el que el titular, junto con el sucesor y otros herederos, asumen la figura del sistema cliente, deberá ser respaldado por un agente de cambio, planeador, mediante una comunicación eficaz que permita tomar decisiones anticipadas en relación a quién mantendrá la dirección de la empresa, cómo se estructurará la propiedad de la misma, cómo participarán los familiares en la empresa y qué valores familiares deberán estar presentes en la cultura de la organización.

La propuesta consta de un modelo de carácter metodológico, una imagen formalizada del proceso de planeación de la sucesión generacional, integrada por cuatro etapas: diagnóstico, prescripción, instrumentación y control (Ver **Figura 7.2**). Cada etapa es desagregada en subprocesos que hacen explícita una forma planeada y sistemática de llevar a cabo la sucesión generacional. Las etapas del proceso de planeación y los subprocesos involucrados en ellas están interconectados constituyendo una unidad metodológica, un sistema para conducir la sucesión generacional, cuyo objetivo es dar continuidad a la empresa familiar.

La propuesta contesta a la pregunta de investigación planteada de una forma conceptual. El modelo constituye un sistema formal de procedimientos para conducir la sucesión generacional, pero no es aterrizada en un conjunto de acciones, recomendaciones o consejos para respaldar la toma de decisiones del titular de una EF que esté por atravesar un PSG. La propuesta de esta tesis está en el umbral de los que Sagasti y Mitroff (1973) llaman solución del modelo y constituye un marco metodológico para que un planeador, agente de cambio o consultor pueda intervenir en una empresa familiar que esté atravesando un proceso de sucesión generacional, y ocupando el modelo pueda planear el proceso para asegurar la continuidad de la EF, siendo el proceso efectivo para el sistema productivo y satisfactorio para los stakeholders.

**Figura 3.4.-** Proceso de planeación de la sucesión generacional



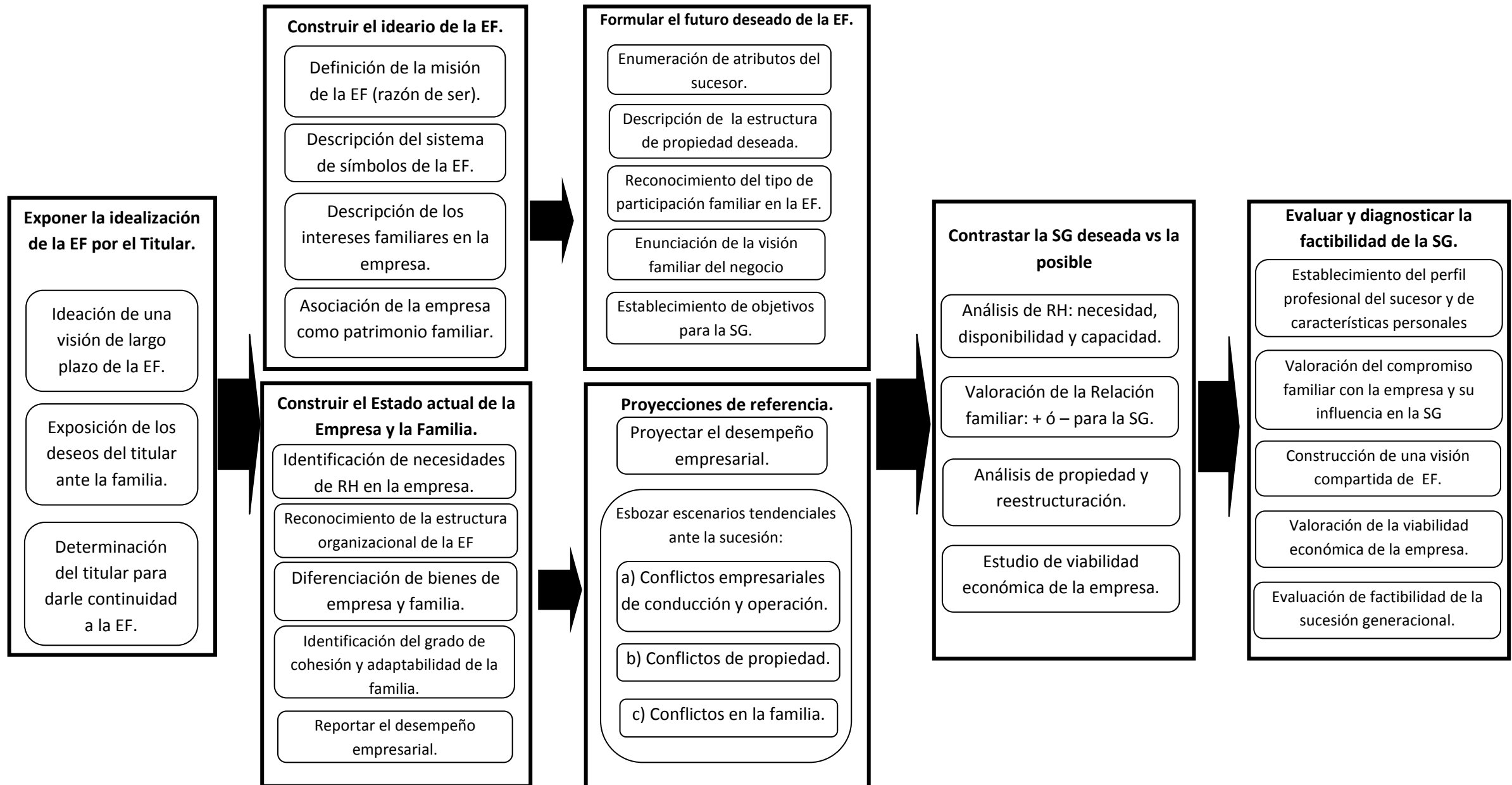
### 7.2.1 Diagnóstico

Siguiendo el proceso general de planeación, en esta etapa se detectan, definen y plantean los problemas que se requieren resolver, en general se busca darle continuidad a la empresa familiar. En forma general, se establecen como objetos de conducción durante el proceso la disponibilidad de recursos humanos en la familia para dirigir la empresa, la estructura de propiedad como órgano de gobierno corporativo de la misma, preparación del sucesor y el establecimiento de una visión familiar compartida del negocio. Sobre estos objetos es que debe desarrollar el proceso de planeación.

En las primeras etapas del proceso será el titular quien deba manifestar el estado deseado de la empresa una vez que él deba retirarse y dejar el control de la misma, pues es quien detona el proceso sucesorio al hacer manifiesto el deseo de darle continuidad a la empresa familiar. El *estado deseado*, se integra por cinco rasgos: la conducción, la propiedad, el trabajo, la cultura y la intergeneracionalidad. De esta manera, el titular deberá externalizando sus intenciones de mantener en control de la empresa en la familia y hacerse consiente que ello implica las cinco condicionantes señaladas. Este estado deseado constituye un aspecto normativo.

El Titular debe clarificar sus intenciones de transferir la propiedad de la empresa a sus familiares, esto debe trascender el ámbito cultural, visualizar quién o quiénes deben ser los propietarios de la empresa, puede ser de mal gusto, pero es necesario para definir una estructura de propiedad deseada una vez que el titular la ceda. Con esta visión se construye un estado normativo necesario en el proceso sucesorio.

**Figura 7.2.1.-** Etapa de diagnóstico



Conforme el titular toma conciencia de ello, la información de la empresa, la familia y el entorno deberá recabarse con mayor ahincó pues es necesario construir en esta etapa un *estado actual y pasado* de los sistemas empresa y familia, sobre los que se construirán referencias que permitirán conocer la gravedad del problema y la viabilidad de realizar la sucesión generacional. Dicho estado requiere de información precisa, entre otras cosas sobre:

- 1) Compromiso familiar para continuar con el negocio.
- 2) Disponibilidad de recursos humanos en la familia para dirigir la empresa.
- 3) Calidad profesional de madurez organizacional en la empresa.
- 4) Calidad de las relaciones familiares y entre los posibles sucesores.
- 5) Grado de separación del patrimonio empresarial del patrimonio familiar.

Debido a las características del empresario mexicano, en la construcción de los estados actuales y pasados se propone incluir la participación de un experto que cuente con la formación necesaria para recabar y estructurar información sobre la empresa, la propiedad y en parte, a través del titular y de la familia, con la cual deba estructurar y construir un estado actual de la empresa ante la proximidad de una transición.

Basados en el estado actual construido se deberán hacer proyecciones de referencia, en las cuales se presenten los escenarios que podría vivir la empresa y la familia, en caso de no hacer nada y bajo hipótesis tales como la muerte repentina del titular o la negación de los familiares a dirigir la empresa.

En la **Figura 7.2.1** se muestra las tareas integrales del proceso de diagnóstico. Se puede identificar siete tareas que integran la etapa de diagnóstico: expresar la idealización de la empresa familiar por el titular; construir un ideario de la empresa familiar; formular el futuro deseado de la empresa familiar; construir el estado actual de la empresa y de la familia; trazar proyecciones de referencia; contrastar la SG deseada contra la posible; evaluar y diagnosticar la factibilidad de la SG.

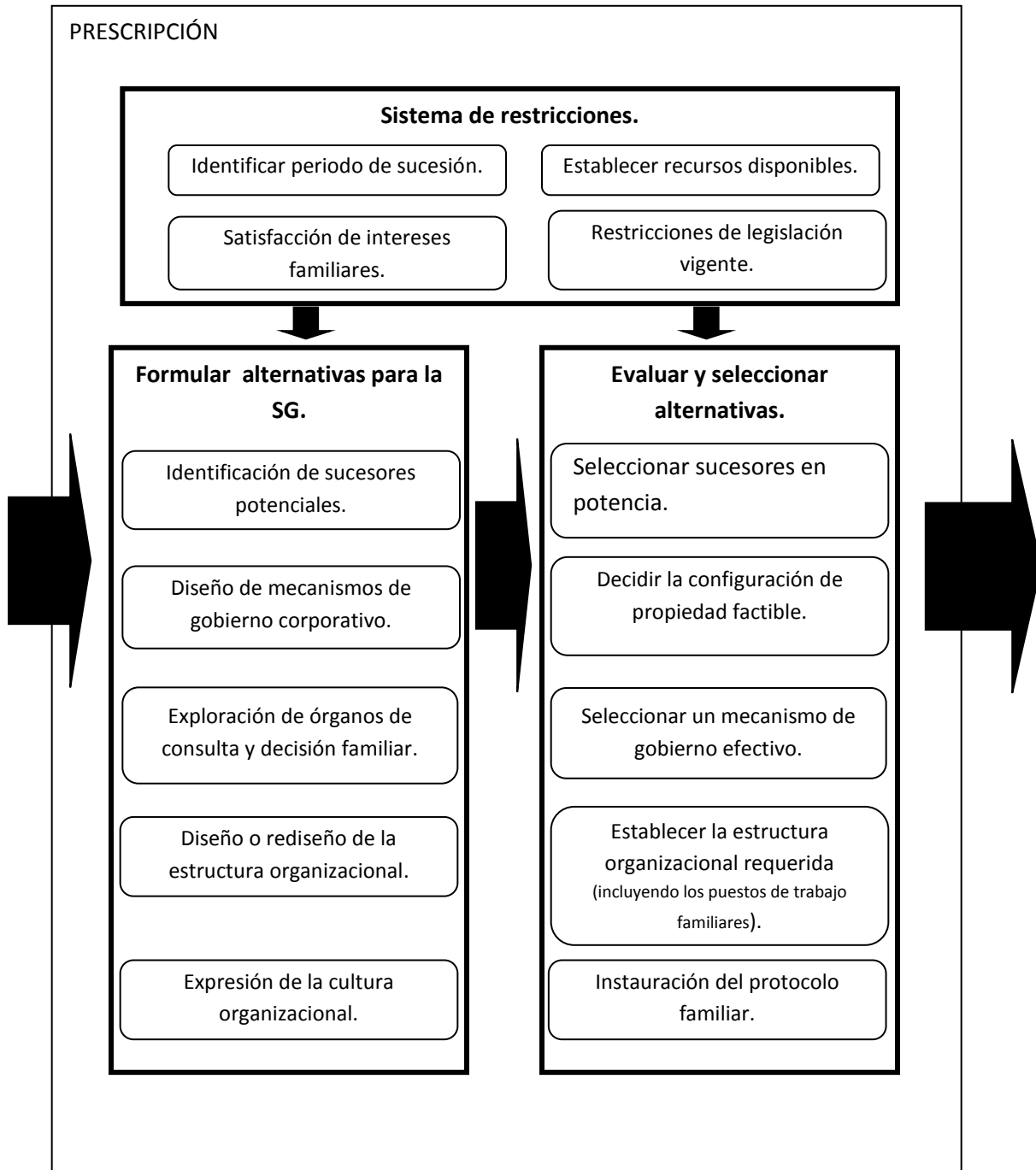
Un análisis de discrepancias, entre el estado actual de la empresa familiar y el estado deseado, así como los posibles escenarios futuros, permitirá tomar conciencia al titular de la importancia del proceso sucesorio; así mismo podrá identificarse la magnitud o gravedad del problema. Por ejemplo, resultado del análisis de discrepancias, el titular y un agente de cambio, conocerán las necesidades de la EF en cuanto al perfil profesional del líder y los atributos de los posibles sucesores en la familia, permitirán identificar discrepancia entre las necesidades de la empresa y la oferta de la familia. El análisis de discrepancias permite definir con claridad los problemas de la sucesión, los cuales bien pueden categorizarse en:

- 1) Problemas de disponibilidad de recursos humanos aptos en la familia.
- 2) Problemas separación de patrimonio y estructura de propiedad.
- 3) Problemas organizacionales y de estructura en la empresa.
- 4) Problemas asociados a las relaciones familiares y una visión compartida del negocio.
- 5) Problemas de competitividad y viabilidad económica de la empresa.

### **7.2.2 Prescripción**

La etapa de prescripción implica diseñar soluciones factibles a los problemas identificados mediante el diagnóstico, atendiendo a las limitantes y restricciones de la EF. Se busca diseñar soluciones para alcanzar el estado deseado, en este sentido se deben resolver los problemas planteados en la etapa previa. Debe prescribirse en tres dimensiones: propiedad, empresa y familia. En la **Figura 7.2.2.a y 7.2.2.b** se muestran esquemáticamente las tareas involucradas en esta segunda fase del proceso de planeación.

**Figura 7.2.2.a.-** Etapa de prescripción

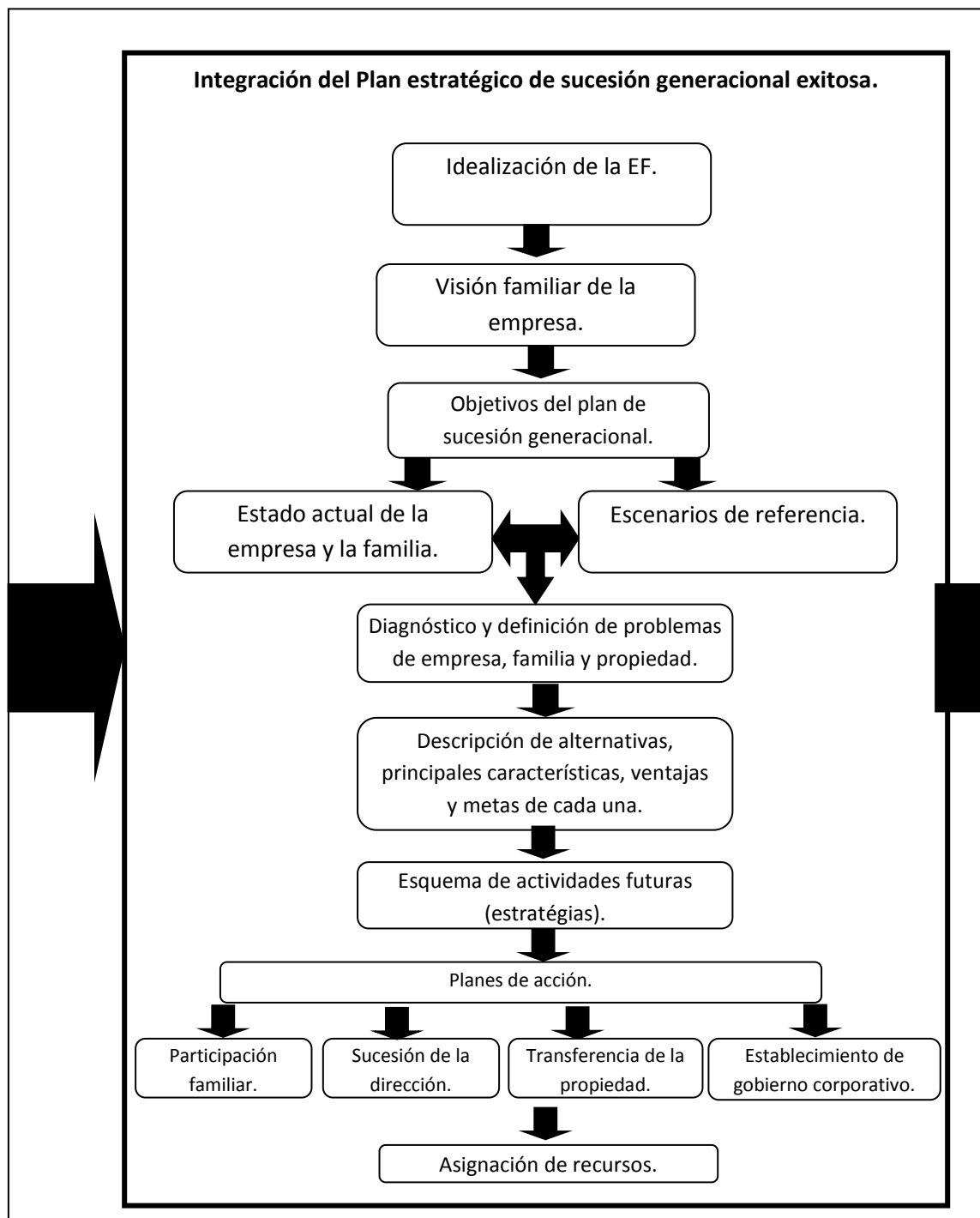


En la formulación, se deben identificar las restricciones existentes en el proceso, las cuales pueden ser internas o externas. Por ejemplo, el marco legal sobre la propiedad y la reglamentación de la herencia son restricciones que deben considerarse al formular



soluciones sobre la estructura de propiedad. Otras restricciones a la propiedad estarán planteadas en la Ley General de Sociedades Mercantiles.

**Figura 7.2.2.b.-** Etapa de prescripción



La familia, es un ente con carácter normativo que será capaz de establecer criterios y restricciones en la solución de los problemas, pues dichas soluciones deberán satisfacerlos, al menos a los familiares propietarios o futuros propietarios. Dichas restricciones pueden aplicarse, por ejemplo, en la selección del sucesor, a partir de atributos particulares, que pueden ser tan irracionales como excluir de la línea sucesoria a las mujeres, aunque éstas reúnan todas las competencias demandadas por el puesto.

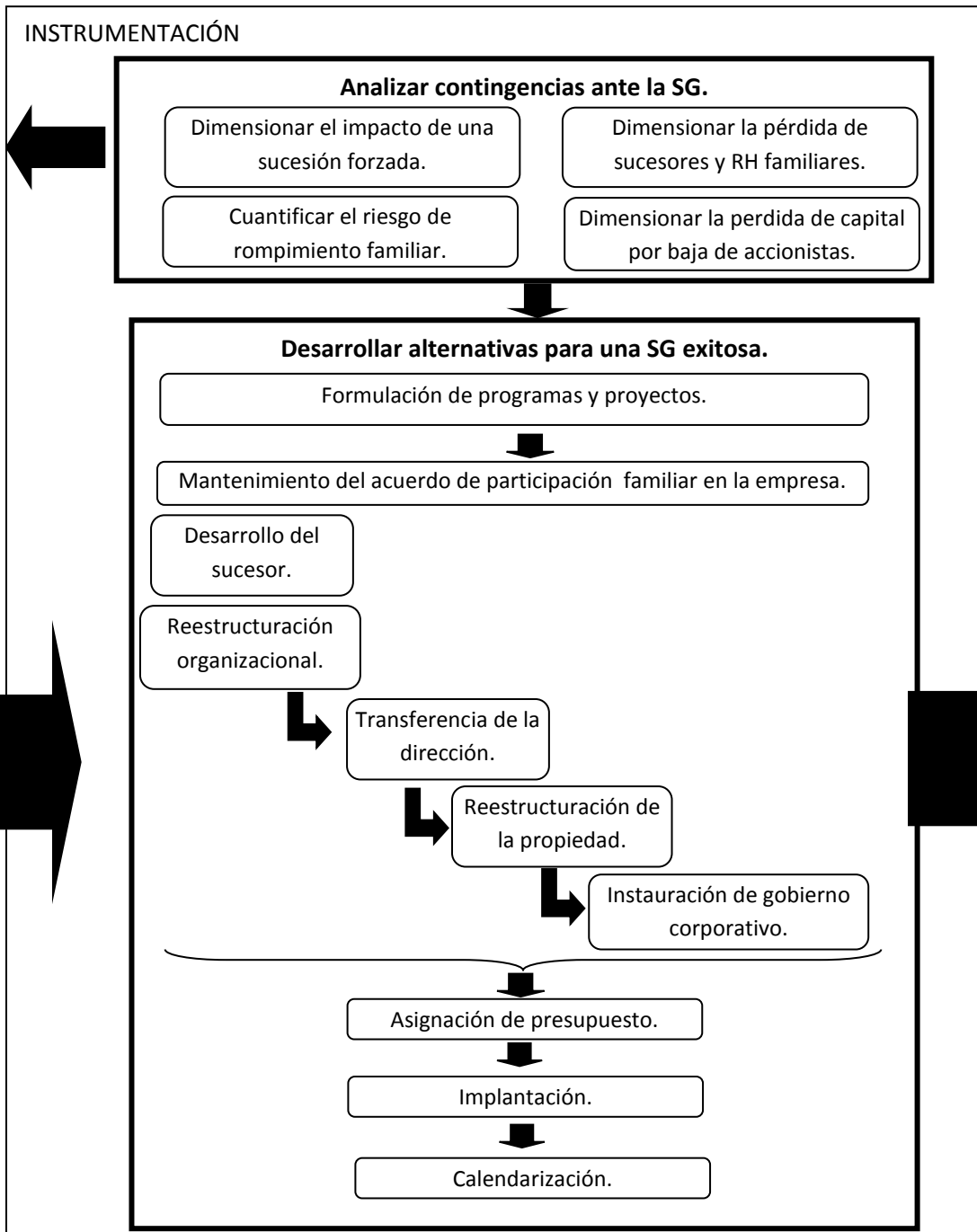
El establecimiento de soluciones contempla, por ejemplo, trazar los caminos legales para transferir sin problemas la propiedad y lograr la configuración deseada. El diseño de una sociedad mercantil, con porciones determinadas es un ejemplo de solución al problema de estructura de propiedad. La formalización de órganos de gobierno corporativo en la EF es una solución para dar cabida y velar por los intereses de los miembros de la familia que no participen en la dirección de la empresa. Además, es necesario formular alternativas en relación al desarrollo de competencias en los posibles sucesores, tratando de cubrir el perfil que requiera la empresa, incluso una alternativa es buscar profesionales externos a la familia. Por otro lado, deben diseñarse estrategias dirigidas a mantener la cohesión de la familia en asuntos de la empresa, tal como un protocolo familiar. El diseño de una estructura organizacional ayudará a la integración de familiares y mejorará el desempeño de la empresa.

Una vez formuladas las alternativas deben seleccionarse aquellas que consideren las restricciones de cada caso para evaluarlas en términos de su efectividad para la empresa, y la satisfacción de los interesados: titular, sucesor y familia.

### **7.2.3 Instrumentación**

En la *etapa de instrumentación* se da la solución de los problemas, pues las alternativas planteadas se traducen en ideales, objetivos, metas, políticas, programas y proyectos. En **la Figura 7.2.3** se muestran las tareas que integran esta tercera etapa del proceso de planeación de la sucesión.

**Figura 7.2.3.-** Etapa de instrumentación



Una de las primeras tareas de esta etapa del proceso, consiste en analizar las posibles contingencias del proceso y su impacto. Esto en relación a las consecuencias de una sucesión forzada, sea por enfermedad o muerte, o incluso secuestro del titular. Por ejemplo, se debe evaluar el riesgo de una fragmentación de la empresa por inconformidad de los

familiares propietarios en relación al nombramiento del sucesor, riesgo latente en EF donde los familiares trabajan y son propietarios. Por otro lado, la pérdida de recursos humanos para elegir al sucesor; por ejemplo, si alguno de los sucesores queda imposibilitado para integrarse a los trabajos de la empresa familiar, por accidente o muerte. El análisis de contingencias también deberá aplicarse a la relación familiar y al capital de la empresa, bajo la pregunta primordial de *qué pasaría si*.

En el desarrollo de las alternativas para una SG exitosa se integran programas y proyectos, para al menos las dos partes constitutivas del proceso de sucesión: la sucesión de la dirección y la transferencia de la propiedad.

Instrumentar un programa para consolidar la estructura de propiedad, un programa de preparación del sucesor y un programa para establecer un consejo administrativo con la participación familiar, podrían ser directrices en esta etapa.

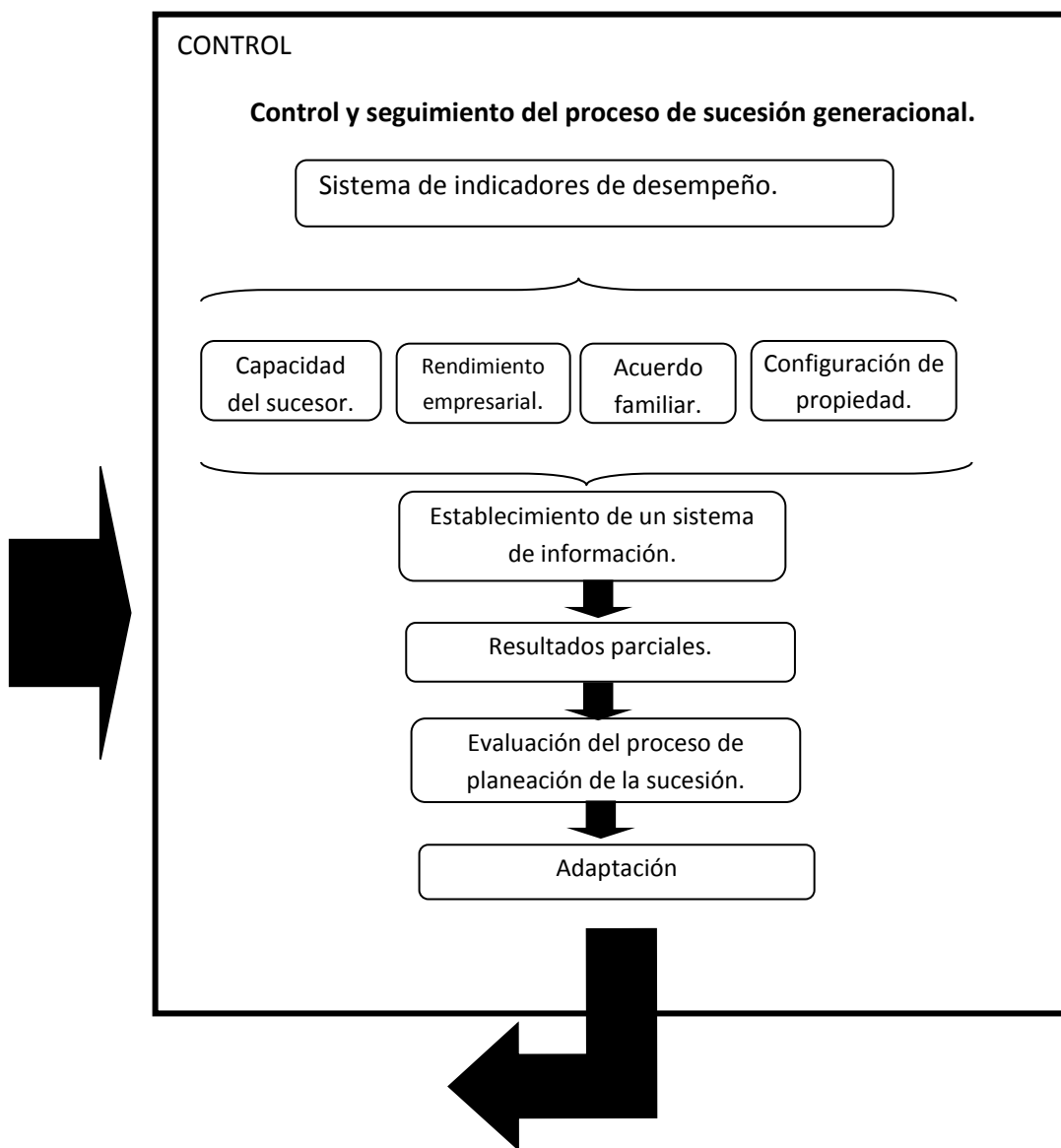
Al llegar a esta etapa ya puede hablarse de la elaboración de un plan de sucesión, que indudablemente será hecho por el experto y sometido a la aprobación del titular, considerando también la opinión familiar sobre el plan. En este instrumento de planeación, el plan de sucesión, deberá contener elementos normativos, definidos por la visión familiar del negocio y el sistema de símbolos que los identifican y les dan cohesión. A partir de la visión familiar se establece la misión de la empresa, la cual retoma la relación de la empresa con el entorno turbulento y en constante cambio, por lo que el plan de sucesión debe contemplar la definición de estrategias o curso de acción. La estrategia competitiva de la empresa también entra en juego.

El aspecto estratégico del plan se manifiesta en el planteamiento de objetivos, los cuales están orientados por los ideales establecidos. Conforme el plan avanza, se hace más operativo y plantea metas y tiempos de logro, en este sentido, la preparación del sucesor no es algo que pueda alargarse indefinidamente como lo quisiera el titular. Un plan de retiro para el titular estará en este nivel de metas, el cual es ante todo táctico.

### 7.2.4 Control

La *etapa de control* se muestra en la **Figura 7.2.4**, en un proceso de planeación adaptativa no implica necesariamente la última etapa, implica la definición y ejecución de ajustes dadas las disfunciones que se presenten en la instrumentación. Esta adaptabilidad se pretende destacar en el esquema de tareas de la etapa de control mediante la flecha de retroceso que aparece en la parte inferior.

**Figura 7.2.4.-** Etapa de control



Para poder desarrollar un control y seguimiento del PSG se deben definir indicadores de desempeño en cada uno de los sistemas componentes de la empresa familiar: empresa, propiedad familia. Particularmente se deben monitorear cuatro aspectos: capacidad del sucesor, rendimiento empresarial, acuerdo familiar y configuración de la propiedad.

Una vez definidos los indicadores de desempeño deberá establecerse un sistema de información que permita levantar, organizar y presentar las evidencias respecto al nivel de avance del proceso. Estos resultados parciales constituyen las evidencias respecto al desarrollo del proceso, las cuales deberán someterse a un proceso de evaluación y valoración del avance del plan estratégico de la sucesión, con miras a posibles ajustes y adaptaciones.

El modelo propuesto es una representación formal y simbólica de cómo llevar a cabo el PSG, que si bien no puede ser ocupado tal cual en la solución de un caso específico, sí puede dotar a un planeador, agente de cambio o consultor de un marco metodológico para intervenir en EF que estén por atravesar un proceso sucesorio.

### **7.3 Consideraciones finales**

El proceso de planeación propuesto en esta tesis se articula a partir de la problemática y considerando los factores relevantes que intervienen en el proceso de sucesión generacional y la dinámica de la empresa familiar. El objeto de estudio de este trabajo de tesis lo constituye la planeación de la sucesión generacional, por lo que toda la discusión presentada estuvo enfocada a conocer la forma en que debería planearse la sucesión generacional, de tal manera que la propuesta presentada está diseñada exprefeso para planear la sucesión. La propuesta nace con el propósito de dar solución a la problemática de la SG y no se copia o extrapola de propuestas surgidas en otros contextos. Esto constituye una enorme ventaja sobre otras propuestas de planeación encontradas en la literatura y son tomadas sin modificación o adaptación alguna.

El modelo propuesto está integrado de cuatro grandes procesos, pero se enmarca en un grupo de condicionantes de planeación (contexto, sujeto, objeto y horizonte de planeación)

que constituyen el punto de partida y análisis de la situación. Conocer estas condicionantes constituye una ventaja fundamental del modelo sobre otras propuestas de planeación puesto que el planeador cuenta con elementos para definir y valorar su campo de acción en el momento en que se involucra en la planeación del PSG.

En relación a estas condicionantes se pueden señalar varias ventajas del modelo presentado aquí, sobre otras propuestas. Por ejemplo, el horizonte de planeación permite conocer si se está en tiempo o no de planear el proceso, o si sólo se podrán emplear acciones emergentes para controlar los daños de una sucesión precipitada. Por otro lado, establecer un grupo de elementos que deberán planearse, permiten al planeador examinar, de acuerdo al caso en cuestión, cuál de ellos es más relevante y ordenarlos de acuerdo a prioridades de la empresa objetivo. Establecer un conjunto que constituye el sujeto de planeación es sin duda otra ventaja de la propuesta, pues anticipa la necesidad de acompañar a los titulares de la EF en el PSG, siendo además un planteamiento novedoso.

Por otro lado, cada una de las cuatro grandes etapas del modelo es desagregada en subprocesos, que muestran con un alto grado de detalle las actividades requeridas para planear el PSG. Además del nivel de detalle, no mostrado en otras propuestas, los elementos se encuentran interrelacionados, mostrando retroalimentaciones y secuencias necesarias para comprender mejor el proceso.

El modelo presentado constituye un sistema, una unidad metodológica que se compone de una serie de elementos interconectados que cumplen un propósito: planear el PSG para darle continuidad a la EF. Esta integridad entre los elementos de la propuesta constituye una ventaja más del modelo.

Sin duda, el modelo deberá mejorarse, sobre todo a través de su contrastación con la práctica de campo. Pero corresponderá a trabajos de investigación futuros, formular modelos de solución a partir del modelo formal de esta tesis e implantarlos para verificar que la metodología presentada es empíricamente válida.

## **CAPÍTULO VIII**

### **Conclusiones**

A través del proceso de investigación seguido en esta tesis, se obtuvo un conocimiento profundo de la problemática de la sucesión generacional en empresas familiares; así mismo, se logró construir un marco conceptual para comprender la naturaleza de la empresa familiar y los factores involucrados en el proceso de sucesión generacional. La comprensión de la problemática y el marco conceptual construido permitieron hacer un análisis para formular una propuesta para planear el proceso de sucesión generacional de tal manera que pueda asegurarse la continuidad del sistema productivo y la satisfacción de los stakeholders.

Respecto a la problemática, se logró identificar el papel que desempeña la empresa familiar en la economía mexicana, el entorno en que ésta se desenvuelve y el interés creciente que despierta en los investigadores de las ciencias administrativas. La problemática descrita en este trabajo indica que la sucesión generacional constituye una etapa crítica en la vida de la EF y puede suscitar estados desastrosos que deriven en el cierre de la empresa. Así, de la descripción de la problemática se pueden obtener las siguientes conclusiones:

1. Se puede decir que pese a no existir un registro nacional de empresa familiares, las estimaciones hechas por los estudiosos del tema son consistentes al señalar que este tipo de empresa es la más abundante, por arriba del 65% del total; su importancia económica se manifiesta al aportar entre el 65 y el 90% del PIB y ocupar cerca de dos terceras partes de la fuerza de trabajo en el país.
2. El entorno empresarial mexicano se caracteriza por un dominio de pequeñas empresas familiares, que enfrentan problemas internos, relacionados con su administración, operación y capacidades competitivas, y condiciones estructurales



que favorecen el desarrollo sólo de la gran empresa, dejando sumergidas a las micros y pequeñas empresas en un ambiente turbulento de alta competencia.

3. La atención que recibe la empresa familiar por parte de los investigadores de las ciencias administrativas se ha incrementado, observándose un aumento de las investigaciones sobre distintos tópicos de la empresa familiar, reflejadas en la publicación de artículos, ponencias para congresos y tesis de posgrado, así como la conformación de centros académicos especializados enfocados al estudio de estas organizaciones productivas.
4. La sucesión generacional es uno de los tópicos más estudiados en el campo de investigación de la empresa familiar y se considera una de las etapas críticas en la vida de estas organizaciones. Este término es ocupado para describir el cambio que se presenta cuando el director y propietario de la empresa familiar se retira, sea porque lo haya decidido o porque las circunstancias lo obligan, para que otro miembro de la familia se haga cargo de la gestión de la empresa, generalmente uno de sus hijos.
5. La sucesión generacional se da de forma abrupta, sin que la organización se prepare para hacer frente al cambio de gestión, lo que altera negativamente los procesos de la organización: la forma en que ésta se conduce, el clima organizacional y la estructura de la empresa, los mecanismos de gobierno y la forma en que se reparte la propiedad de la misma.
6. La sucesión generacional es una etapa crítica en la vida de la empresa familiar, de hecho si el proceso no asegura una transferencia de la propiedad y la conducción del negocio de un miembro de la familia a otro, se pierde el carácter familiar de la empresa; pero más que ese carácter familiar en sí, es necesario garantizar la continuidad del sistema productivo, pues es a través de su operación que la empresa familiar contribuye en la generación de riqueza y empleo en la sociedad.
7. Si el titular de la empresa no se prepara para tomar decisiones antes de su retiro, el relevo puede suscitar estados desastrosos e incluso puede ocasionar la desaparición del negocio familiar.
8. Establecer un plan de sucesión, así como desarrollar modelos para llevarla a cabo son algunas de las líneas de trabajo de los investigadores que estudian la

problemática y buscan garantizar la permanencia de la empresa familiar después de un PSG.

9. La desaparición del negocio familiar a raíz del fracaso en la SG puede deberse a las afectaciones provocadas en la forma en que se conduce, las pugnas por la trasferencia de la propiedad y las alteraciones que sufre la estructura familiar. Los limitados recursos con los que cuentan las PyME familiares hacen que el dueño director, principal tomador de decisiones, mantenga su atención en la solución de los problemas cotidianos y situaciones emergentes y pocas veces pueda planear el futuro de la empresa ya no a largo plazo, sino a mediano.
10. Al menos una cuarta parte de las empresas familiares que han participado en alguno de los estudios que aquí se retoman, están por iniciar, o han iniciado, una sucesión generacional y constituyen un campo de aplicación del presente trabajo.

De la revisión de la literatura respectiva se construyeron una serie de imágenes a través de las cuales se fue estructurando la problemática y se identificó el problema al cual atiende la investigación. De este proceso de conceptualización se derivan las siguientes conclusiones:

1. Dada la complejidad del tema, se requiere un enfoque sistémico que permita analizar el problema de forma holística y considerando las interacciones de todos los elementos involucrados.
2. Los autores revisados son consistentes en señalar que la no planeación de la sucesión generacional es uno de los principales factores asociados a su fracaso, por lo que se vuelve relevante el estudio del proceso de planeación de la SG con miras a presentar propuestas que permitan al tomador de decisiones, titular de la empresa, asegurar la continuidad de la EF.
3. Los estudiosos de la SG han buscado identificar los elementos que constituyen este fenómeno, así como establecer las relaciones entre ellos, los estudios exploratorios realizados, tanto teóricos como prácticos han derivado en la formulación de modelos que integren los elementos identificados y que permiten comprender mejor las interacciones que se dan entre ellos.

4. En la empresa familiar la propiedad o el patrimonio empresarial pertenece en su totalidad, o en su mayor parte, a uno o más miembros de la familia. Ésta se conduce, administra o gestiona por al menos un miembro de la familia; es decir que uno o más miembros de la familia desempeñan cargos directivo de alto nivel en la empresa. La participación de la familia en la EF no se reduce a actividades de conducción, sino que otros miembros de la familia participan como trabajadores de la empresa en actividades operativas, los cuales pertenecen con frecuencia a generaciones distintas. Por otro lado, es característico de la EF que la cultura empresarial esté fuertemente influenciada por los valores, ideales y creencias de la familia. Finalmente en la EF interactúan generaciones distintas de la familia y se espera que el estado de cosas descrito se mantenga de generación en generación, dando continuidad al carácter familiar de la empresa. De acuerdo a estas características se conceptualiza a la empresa familiar.
5. No se puede señalar una única forma de sucesión, si bien todas las formas persiguen el mismo objetivo, algunas de ellas son más dinámicas y tienen mayores interacciones que otras, así mismo algunas de estas formas son reversibles.
6. La continuidad constituye en sí un objetivo y un parámetro para evaluar o juzgar el proceso de sucesión, esto a raíz de que muchas empresas familiares no superan el tránsito de una generación a otra: si una empresa familiar se mantiene en operaciones algún tiempo después de atravesar un proceso transferencia en la dirección se puede decir que la sucesión fue exitosa.
7. La empresa familiar es un sistema en el que interactúa la familia, la empresa y la propiedad, y que existen diferentes categorías de individuos y grupos interesados en el desempeño de la EF. Esta interacción entre los sistemas de la empresa familiar se ve reflejada en la búsqueda de metas tanto financieras como no financiera y en la identificación de dos dimensiones del éxito de las empresas familiares: el desempeño financiero y la satisfacción de los stakeholders primarios.
8. La sucesión generacional puede verse como un proceso que deberá planearse con base a las necesidades de tres sistemas, la empresa, la propiedad de la empresa y la familia, de forma sistémica para asegurar la transferencia de la conducción y la

propiedad, de un miembro de la familia a otro, asegurando la efectividad y satisfacción del proceso, pero sobre todo la continuidad de la empresa familiar.

9. El propósito de la investigación fue aportar elementos de carácter metodológico que permitan responder a la pregunta ¿Cómo planear el proceso de sucesión generacional en las empresas familiares mexicanas para asegurar su continuidad?
10. El Modelo de Diamante de Sagasti & Mitroff (1973) es una buena herramienta metodológica en la investigación, orientada a la resolución de problemas complejos, como la sucesión generacional.
11. La planeación es un proceso de toma de decisiones anticipadas que fijan un curso de acción para alcanzar un objetivo determinado, partiendo de un estado de insatisfacción definido.

Tomado al marco conceptual como filtro para analizar y buscar solución a la problemática planteada, se construyeron una serie de imágenes formalizadas sobre las cuales se obtienen las siguientes conclusiones:

1. Las empresas familiares son caracterizadas a partir de cinco rasgos distintivos que se relacionan con 1) la propiedad, 2) la conducción, 3) el trabajo, 4) la cultura y 5) la intergeneracionalidad de la empresa.
2. La intergeneracionalidad es una de las características de las empresas familiares y se manifiesta en la interacción de diferentes generaciones de la familia en el trabajo de la empresa y en el deseo de que ésta siga en control de la familia. La sucesión generacional se vuelve entonces un proceso inherente al desarrollo y continuidad de la empresa familiar, una etapa que deberán transitar aquellas empresas familiares en las que su dirigente esté próximo al retiro, sea que lo tenga presente o no.
3. Transferir el liderazgo del titular al sucesor y la propiedad de la empresa familiar, del titular al sucesor y a otros herederos, constituyen los subprocesos centrales del proceso de sucesión generacional. En el marco de darle continuidad a la empresa familiar, mantener el control de la conducción y de la propiedad de la empresa en las manos de la familia, constituye un propósito en sí de la empresa familiar, el cual se logra mediante el proceso de sucesión generacional.

4. Tres rasgos característicos de la empresa familiar se manifiestan en el proceso de sucesión generacional: transferir la conducción entre familiares, mantener para la familia el control de la propiedad de la empresa y reproducir el carácter familiar de la empresa con estas transferencias.
5. El éxito del proceso de sucesión generacional se ha determinado a partir de dos dimensiones: una que tiene que ver con la efectividad del proceso en sí, esto es, *el proceso es efectivo* en la medida que mantenga o mejore los indicadores de desempeño de la empresa y; una segunda dimensión, que se refiere a que *el proceso debe ser satisfactorio* para los stakeholders primarios del PSG, principalmente el titular, el sucesor, y otros herederos.
6. Se identifican dos figuras clave del proceso de sucesión generacional, que son el **titular** de la empresa y el **sucesor**, los cuales se encuentran en la zona de intercepción de los tres sistemas: empresa, familia y propiedad. El titular, el sucesor y otros herederos constituyen lo stakeholders primarios del proceso de sucesión generacional, cuya satisfacción determina el éxito de la dimensión subjetiva de la sucesión generacional.
7. La conducción del PSG consistirá en un proceso de cambio controlado tanto en la dirección como en la propiedad de la empresa familiar, que puede incluir el no cambio inmediato, teniendo como propósito la continuidad a la EF a través de la elección de una trayectoria de actividades que garanticen un proceso sucesorio efectivo para el sistema productivo y satisfactorio para los grupos interesados.
8. La planeación del proceso de sucesión generacional constituye el sistema de decisiones anticipadas que el titular deberá tomar para lograr la continuidad de la empresa familiar una vez que él se retire, estableciendo planes, programas y políticas requeridas para suceder la conducción y transferir la propiedad de la empresa bajo las condicionantes y restricciones que presentan los sistemas empresa, familia y propiedad.
9. De la revisión de la literatura respecto al proceso de planeación, se pueden identificar cuatro aspectos que condicionan el proceso de planeación: sujeto de la planeación, que se refiere a *¿quién debe planear el PSG?*; objeto de la planeación, que hace referencia a *¿qué debe planearse en el PSG?*; el contexto o entorno del

objeto de planeación que incide tanto en el sujeto cómo en el objeto determinando en cierta medida su relación y convirtiéndose en un factor más que condiciona el proceso de planeación; y por último, el horizonte de planeación o periodo sobre el cual se ha marcado el cambio.

10. La planeación del proceso de sucesión generacional debe tomar como objeto de planeación la configuración de la propiedad en la empresa, el aseguramiento de recursos humanos que satisfagan el perfil profesional que requiere la empresa y el establecimiento de órganos de gobierno que den cabida a los intereses de la familia propietaria.
11. El horizonte de planeación de la sucesión debe ser de largo plazo siendo el titular responsable de la primera etapa, después de la cual se requiere el acompañamiento de un experto que, en un proceso transactivo con el titular, planeen la SG.
12. La planeación de la sucesión debe desarrollarse bajo un proceso transactivo entre el titular de la empresa, el sucesor (aunque con una participación menor), y un agente de cambio. Además, tendría que contemplar el ámbito particular de la empresa, el entorno transaccional en el que se desarrolla y el contexto que pudieran transformar a la empresa.

## **CONCLUSIONES GENERALES**

- I. Este estudio sólo llega hasta la formulación de un modelo formal que establezca directrices sobre cómo planear el proceso de sucesión generacional para asegurar la continuidad del sistema productivo y satisfacer a los grupos interesados; sin embargo, no se llega a establecer un modelo de solución específico, aplicable inmediatamente a alguna empresa que esté por enfrentar un PSG.
- II. El modelo aún deberá ser validado, contrastado con la práctica empresarial; ya sea con la puesta en marcha a través de la formulación de modelos de solución para empresas que estén transitando un PSG o bien buscando los elementos metodológicos planteados en las prácticas empresariales de procesos sucesorios exitosos.

- III. En este trabajo se construyó un sistema de decisiones que busque asegurar la efectividad y satisfacción del proceso de sucesión dado el problema de la continuidad de la empresa familiar de generación en generación. Varios son los enfoques de planeación que se pueden aplicar en el proceso de sucesión generacional, pero en este trabajo se han optado por el normativo, transactivo, estratégico y racional, los que responden a las características de la empresa familiar y a la naturaleza de la sucesión.
- IV. El modelo metodológico propuesto responde a nivel conceptual a la pregunta de investigación; esta propuesta está planteada en un lenguaje formal y simbólico, la cual constituye una herramienta para el profesional de la planeación y no directamente para el tomador de decisiones, por lo que será de ayuda para conducir el proceso de sucesión generacional en un proceso transactivo de planeación, en el que la comunicación entre planeador y cliente sea efectiva.
- V. Para planear la sucesión generacional se propone un proceso de planeación compuesto por etapas de diagnóstico, prescripción, instrumentación y control.
  - i. En la etapa de *diagnóstico* se define como problema dar continuidad a la EF una vez que el titular se haya retirado, entendiéndose que el estado deseado sería que la empresa mantuviera su rendimiento y su carácter familiar. Mantener el carácter familiar de la empresa implica transferir la conducción y la propiedad de la empresa, de un miembro de la familia a otro, mantener la participación de otros miembros de la familia en actividades de la empresa y preservar el conocimiento o idiosincrasia de la familia como ventaja. En esta etapa deben prevalecer los enfoques normativo y estratégico.
  - ii. En la etapa de diagnóstico, el titular y un agente de cambio deben identificar las necesidades de la EF en cuanto al perfil profesional del líder y/o definirlo en términos de las funciones que deba realizar. La identificación permitiría tener idea de la disponibilidad de los recursos humanos familiares y si alguno fuera apto para ocupar el puesto. Un perfil ayudaría a proponer alternativas de formación de los posibles sucesores.
  - iii. El titular debe clarificar sus intenciones de transferir la propiedad de la empresa a sus familiares, esto debe trascender el ámbito cultural. Con lo anterior es

posible definir una estructura de propiedad deseada una vez que el titular la ceda. Visualizar quién o quiénes deben ser los propietarios de la empresa, puede ser de mal gusto, pero es necesario.

- iv. En el sentido anterior, además el diagnóstico implica identificar la visión que pueda tener la familia respecto a su participación en la empresa y su disposición a mantenerla una vez que el titular se retire. Pese a aspectos culturales, el titular debe abordar abiertamente la situación con otros miembros propietarios o con aquellos que estima participarán posterior a su retiro, es necesario conocer los planes personales de cada posible sucesor y el apoyo que el resto de la familia les puede brindar. Además de lo que el titular, con ayuda de un agente de cambio, puedan identificar como problemas en el PSG, debe proyectarse qué ocurrirá si no se hace nada para solucionarlos.
- v. La *etapa de prescripción* implica diseñar soluciones factibles a los problemas identificados mediante el diagnóstico, atendiendo a las limitantes y restricciones de la EF. Debe prescribirse en tres dimensiones: propiedad, empresa y familia. Considerando la estructura de propiedad que el titular desea heredar se deben trazar los caminos legales para transferirla sin problemas. En torno a la empresa, se deben diseñar alternativas de control y gobierno corporativo en la EF permitiendo así velar por los intereses de los miembros de la familia que no participen en la dirección de la empresa.
- vi. Además, es necesario formular alternativas en relación al desarrollo de competencias en los posibles sucesores tratando de cubrir el perfil que requiera la empresa, incluso una alternativa es buscar profesionales externos a la familia. Por otro lado, deben diseñarse estrategias dirigidas a mantener la cohesión de la familia en asuntos de la empresa, tal como un protocolo familiar.
- vii. Una vez formuladas las alternativas deben seleccionarse aquellas que consideren las restricciones de cada caso para evaluarlas en términos de su efectividad para la empresa, y la satisfacción de los interesados: titular, sucesor y familia.
- viii. En la *etapa de instrumentación* las soluciones deben transformarse en programas con ideales, objetivos, políticas, estrategias, alcances, subprogramas, tareas, acciones y responsabilidades. Instrumentar un programa para consolidar



la estructura de propiedad, un programa de preparación del sucesor y un programa para establecer un consejo administrativo con la participación familiar, podrían ser directrices en esta etapa.

- ix. La *etapa de control* en un proceso de planeación adaptativa no implica necesariamente la última etapa, implica la definición y ejecución de ajustes dadas las disfunciones que se presenten en la instrumentación.
- 
- VI. La contribución del presente trabajo es un sistema de imágenes formalizadas y organizadas que sustentan un modelo de carácter metodológico del proceso de planeación de la sucesión generacional, integrada por cuatro etapas: diagnóstico, prescripción, instrumentación y control. Cada etapa es desagregada en subprocesos que hacen explícita una forma planeada y sistemática de llevar a cabo la sucesión generacional. Las etapas del proceso de planeación y los subprocesos involucrados en ellas están interconectados constituyendo una unidad metodológica, un sistema para conducir la sucesión generacional, cuyo objetivo es dar continuidad a la empresa familiar.
  - VII. Corresponderá a investigaciones futuras trabajar en la formulación de modelos de solución que puedan retroalimentar al sistema conceptual construido en este trabajo; además de su implementación en casos concretos para verificar que las directrices trazadas aquí no sólo pueden ser conceptualmente correctas, sino también empíricamente válidas. Así, se estará cerrando el ciclo presentado por Sagasti & Mitroff (1973) en el Modelo de Diamante, enlazando los subsistemas de **solución** y **problemática**, mediante el proceso de **implementación** que es la aplicación de la solución a la realidad.
  - VIII. El modelo presentado aún deberá ser validado, contrastado con la práctica empresarial; ya sea con la puesta en marcha a través de la formulación de modelos de solución para empresas que estén transitando un PSG o bien buscando los elementos metodológicos planteados en las prácticas empresariales de procesos sucesorios exitosos. Algunas extensiones de esta investigación son:

- i. Contrastar el modelo con la práctica empresarial, por ejemplo a través del estudio de casos de sucesiones generacionales exitosas para comparar la su práctica de planeación con las directrices del modelo.
- ii. Formular soluciones a partir del modelo formal presentado, para planear el PSG en empresas familiares e implantarlos.
- iii. Comparar el modelo formal con propuestas presentadas en otros países para analizar posibles consistencias.
- iv. Instrumentar el modelo de sucesión generacional exitosa presentado en el trabajo, para evaluar los resultados de las sucesiones en el campo empresarial.

## Fuentes de consulta

- Ackoff, R. (1998). *Planificación de la Empresa del futuro*. México: Limusa.
- Araya, A. (2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organización. *Tec Empresarial*, 29-39.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 45-59.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia, I. (Marzo-Mayo de 2005). Luz y sombra en las Empresas Familiares. *Dirección Estratégica*(13).
- Belausteguigoitia, I. (25 de Septiembre de 2012). *La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica*. Recuperado el 9 de Octubre de 2013, de Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar: <http://cedef.itam.mx>
- Betancourt, A. D., Arcos, S., Torres, A. E., & Olivares, L. D. (2012). Empresas Familiares. *Tlatemoani*, 1-21.
- Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo. (2009). *Gobierno Corporativo en la Empresa Familiar*. México: LID Editorial.
- Cerón, E., Pimentel, B. M., & Barranco, J. (2010). PYMES en México. *Revista científica electrónica en psicología ICSa-UAEH*.
- Contreras Soto, R. (2007). *Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo con los resultados del INEGI 2006*. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de eumed.net: [www.eumed.net/libros/2007c/338/](http://www.eumed.net/libros/2007c/338/)
- FAEDPYME. (06 de 05 de 2009). *Análisis estratégico para el desarrollo de la MPYME en Iberoamérica 2009*. Obtenido de Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa: <http://www.faedpyme.upct.es/informes.php>
- Flores, M. V., & Vega, A. (2008). La competitividad de las empresas familiares en el sector textil en Tijuana, B. C. *VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional*, (págs. 1-30).
- Friedmann, J. (1973). THE TRANSACTIVE STYLE OF PLANNING. *Retracking America: A Theory of Transactive Planning*, 171-193.
- Fuentes Zenón, A. (2001). *Enfoques de planeación. Un sistema de metodologías* (Segunda ed.). México DF, Distrito Federal, México.

- Gelman, O., & Negroe, G. (1982). La planeación como proceso básico de la conducción. *Revista de la Académica Nacional de Ingeniería*, 253-270.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. . *Family business Review*, 133-157.
- Hernández, M. A., & Mendoza, J. (Julio Diciembre de 2006). Cultura Organizacional, El caso de las empresas Hidalguenses. *Año 2, Núm 3(3)*, 137-1620.
- Hernández, R. M., & Martínez, M. (2011). Capacidad administrativa de las empresas integradoras. Caso: integradora manufacturera en Oaxaca. *Estudios Agrarios*, 85-106.
- Hoshino, T. (2004). Family Business in Mexico: Responses to Human Resource Limitations and Management Succession. *IDE Discussion Paper. No 12*.
- INEGI. (2012). *Censos económicos 2009, Las empresas en los Estados Unidos Mexicanos*. Recuperado el 30 de agosto de 2013, de Instituto Nacional de Estadística y Geografía: [http://www.inegi.org.mx/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono\\_Empresas\\_EUM.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/comercio/empresas/Mono_Empresas_EUM.pdf)
- Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business*, 157-181.
- KPMG . (2013). Empresas Familiares en México. *KPMG en México*.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Towar an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 305-328.
- Lozano, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*, 243-268.
- Miklos, T. (1998). *Criterios Básicos de planeación*. Recuperado el 7 de Junio de 2013, de Biblioteca Jurídica virtual: <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/resulib.htm>
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España. (2008). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*. Madrid: Graymo, S.A.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España. (11 de Octubre de 2012). *Guía para la pequeña y Mediana Empresa familiar*. Recuperado el 20 de 05 de 2013, de Instituto PYME: [www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf](http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf)
- Moreno, T. M. (21 de Septiembre de 2009). ¿Empresa Familiar?, Manténla a flote. *CNN expansión*.
- Navarrete, M. M. (2008). *Transición Generacional en las Empresas Familiares Mexicanas Fabricantes de Pinturas y Tintas*. México, México: UNAM.

- Navarrete, M. M. (2009). Transición Generacional: resto actual de las empresas familiares. *Empresas familiares*, 60-78.
- Notimex. (27 de Septiembre de 2012). En riesgo de desaparecer, 70% de pymes familiares. El Economista. 27 sep. 2012. PyMEs Familiares en riesgo de desaparecer . *El economista*, págs. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2012/09/25/70-pymes-familiares-riesgo-desaparecer>.
- PricewaterhouseCoopers, S.C, México. (Enero de 2013). *Encuesta de Empresas Familiares 2012*. Recuperado el 24 de Septiembre de 2013, de PwC México: [www.pwc.com/mx/encuestas-empresas-familiares](http://www.pwc.com/mx/encuestas-empresas-familiares)
- Pro México. (2011). *Pro México*. Recuperado el 6 de Febrero de 2013, de Programa de Competitividad e Innovación México – Unión Europea: <http://promotor.promexico.gob.mx/archivos/promotores/PresentacionPROCEI.pdf>
- PwC & CIEF-UDLAP. (2013). *Encuesta sobre Empresas Familiares*. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de Centro de Investigación de Empresas Familiares: <http://web.udlap.mx/cief/censo/resultados-2/>
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *Int Entrep Manag* , 439-460.
- Quijano, R. A., Magaña, D. E., & Pérez, C. A. (Octubre-Diciembre de 2011). Pertenencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso Constructoras Campeche, México. *Estudios Gerenciales*, 27(121), 99-113.
- Reyes, R. (2001). Las Empresas Familiares en México. *CPARMEX Entorno*, 1-15.
- Sagasti, F., & Mitroff, I. (1973). Operations Research from the Viewpoint of General Systems Theory. *OMEGA, The Int. JI of Mgmt SCI.*, 695-708.
- San Martín, J. M. (9 de Enero de 2012). *Empresas familiares y la sucesión: dos mundos opuestos*. Recuperado el 1 de Junio de 2013, de Grandes PYMES: <http://jcvalda.wordpress.com/2012/01/09/empresas-familiares-y-la-sucesion-dos-mundos-opuestos/>
- Sánchez, A. (22 de Diciembre de 2012). Las empresas Familiares son el principal motor de la economía. *Portal de la Universidad de Occidente*, pág. 1.
- Sánchez, C. (4 de Noviembre de 2009). Los errores de la empresa familiar. *CNN Expansión*, pág. 1.
- Sánchez, V. G., & Hernández, N. A. (2 de marzo de 2011). Factores de la Competitividad de la pyme en México. *El Universal*.

- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses, contribution to the US economy- A framework for assessing family business statistics . *Family Business Review*, 157-181.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 1-37.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors os satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Businesses Venturing* , 667-687.
- Soto. (2013). La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 135-171.
- Vargas Hernández, I. (28 de Marzo de 2012). Pymes, el eje de la economía mexicana. *CNN Expansión.*, págs. <http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2012/03/12/pymes-el-eje-de-la-economia-mexicana>.
- Vargas, I. (3 de Diciembre de 2009). Amigos, familia ... ¿y negocio? *CNN Expansión*.
- Westhead, P., & Cowling, M. (1998). Family firm research: The need for a methodology rethink . *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31-56.
- Xiaoping, W., & Anna, Z. (2011). Research on Succession Influencing Factors in the Family Business. *Management Science and Industrial Engineering (MSIE)*,, (págs. 218-222). Harbin.
- Yanshuang, L., & Wanjun, Z. (2011). Analysis on Key Elements of Family Business: Succession Planning. *E -Business and E -Government (ICEE),International Conference on* , (págs. 1-3). Shanghai, China .