



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES
DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

PRESENTA:

C.P. ADELITA OSORIO GARCÍA

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, MAYO DEL 2021

DEDICATORIA

A mis padres Sixto e Inés por concederme la vida, por su amor infinito y por llevarme siempre en sus pensamientos.

A mis hermanos por su apoyo incondicional, por ser una familia unida y mostrar valentía a pesar de las adversidades.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis Doctora Mónica Teresa Espinosa Espíndola por su profesionalismo, dedicación y paciencia que llevaron a buen término la culminación de este documento.

A mis sinodales con cariño y admiración: Doctora Yannet Paz Calderón, Maestro Martín Reyes García, Maestra Martha Angélica Ruíz González y Maestro Adolfo Maceda Méndez por ser parte de este trabajo de investigación.

A mis profesores que gracias a sus conocimientos y experiencias contribuyeron en mi formación profesional durante mi estancia en la Universidad Tecnológica de la Mixteca.

A mis queridos amigos Angelica, Yolanda, Edgar, Emilio y Josefina por su gran cariño, compañía y consejos.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTOS	III
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA.....	7
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.2. JUSTIFICACIÓN	10
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos.	13
1.4. METODOLOGÍA	14
1.4.1. Integración de la muestra de empresas familiares que ya pasaron por el proceso de sucesión en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.....	15
1.4.2. Diseño de un instrumento de investigación para realizar un diagnóstico en empresas familiares que ya pasaron por el proceso de sucesión.....	16

CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMÍA DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA	21
2.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	21
2.1.1. Empresa	21
2.1.2. Empresa Familiar	22
2.2. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN MÉXICO	24
2.3. LA IMPORTANCIA DE LA PROFESIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES	26
2.4. LA IMPORTANCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR EN LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA.....	30
2.5. MODELOS PARA ANALIZAR EL FUNCIONAMIENTO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ...	31
2.5.1. Modelo de los tres círculos.....	32
2.5.2. Modelo de equilibrio entre empresa y familia	33
2.5.3. Modelo evolutivo tridimensional	34
2.5.4. Modelo de los cinco círculos	35
CAPÍTULO 3. LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	39
3.1. DEFINICIÓN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES	39
3.2. PROBLEMÁTICA DE LA SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES.....	40
3.3. PROPUESTAS PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	41
3.3.1. Modelo de los seis pasos por Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler ...	42
3.3.2. Modelo de sucesión por Belausteguigoitia	43

3.3.3. Modelo de Peter Leach	44
3.3.4. Modelo de las 5 C's del proceso de sucesión	47
3.4. COMPARACIÓN DE LOS DIFERENTES ENFOQUES PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	50
 CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN Y DEL GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA	 54
4.1. RESULTADOS DEL GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ANALIZADAS	54
4.1.1. Resultados del análisis del subsistema empresa	55
4.1.2 Resultados del análisis del subsistema familia.....	61
4.3.3. Resultados del análisis del subsistema propiedad	64
4.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DEL PROCESO DE SUCESIÓN.....	67
4.2.1. Resultados del análisis de la fase I. Diagnóstico.....	67
4.2.2. Resultados del análisis de la fase II. Planificación	70
4.2.3. Resultados del análisis de la fase III. Entrenamiento	75
4.2.4. Resultados del análisis de la fase IV. Transferencia	77
4.2.5. Resultados del análisis de la fase V. Culminación	78
4.3 ANÁLISIS FODA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ANALIZADAS.....	80
4.3.1 FORTALEZAS	80
4.3.2 OPORTUNIDADES.....	82

4.3.3 DEBILIDADES.....	83
4.3.4 AMENAZAS.....	85
CAPÍTULO 5. PROPUESTA PARA FORTALECER EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	88
5.1. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES PRÓXIMAS A PASAR POR EL PROCESO DE SUCESIÓN, A PARTIR DE LAS LECCIONES EXTRAÍDAS DE LAS EMPRESAS ANALIZADAS	89
Propuesta para la Fase I. Diagnóstico	91
Propuesta Fase II. Planificación	96
Propuesta Fase III. Entrenamiento.....	99
Propuesta Fase IV. Transferencia.....	102
Propuesta Fase V. Culminación	103
CONCLUSIONES.....	106
REFERENCIAS	116
ANEXOS.....	123

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 2.1. DATOS SOBRESALIENTES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN MÉXICO	25
TABLA 2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES PROFESIONALES Y NO PROFESIONALES.....	28
TABLA 3.1 FASES DEL PROCESO DE SUCESIÓN	43
TABLA 3.2 COMPARATIVO DE ENFOQUES DEL PROCESO DE SUCESIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	51
TABLA 4.1 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ANALIZADAS	59
TABLA 4.2. CARACTERÍSTICAS SOBRESALIENTES DE LA MUESTRA DE EMPRESAS FAMILIARES ANALIZADAS DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA. .	63
TABLA 4.3 RESULTADOS DE LA PRIMERA FASE DEL PROCESO SUCESIÓN EN LA MUESTRA DE EMPRESAS FAMILIARES ANALIZADAS	68
TABLA 5.1. ETAPAS PARA LA EJECUCIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR.....	89
TABLA 5.2 EJEMPLO DEL DISEÑO DEL PERFIL DEL SUCESOR	92
TABLA 5.3 RAZONES FINANCIERAS PARA CALCULAR LA ESTABILIDAD Y RENTABILIDAD EN UNA EMPRESA FAMILIAR	95
TABLA 5.4 EJEMPLO DE DISEÑO DE UN PLAN DE SUCESIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR	97
TABLA 5.5 ACCIONES QUE IMPULSARÁN AL SUCESOR DE UNA EMPRESA FAMILIAR	101

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. 1 CARACTERÍSTICAS QUE SE TOMARON EN CUENTA DE LA MUESTRA DE EMPRESAS FAMILIARES	16
FIGURA 2.1 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS	33
FIGURA 2.2 MODELO DE EQUILIBRIO ENTRE EMPRESA Y FAMILIA	34
FIGURA 2.3 MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL	35
FIGURA 2.4 MODELO DE LOS CINCO CÍRCULOS.....	37
FIGURA 4.1 EMPRESAS FAMILIARES QUE TIENEN METAS CLARAS Y DEFINIDAS.....	56
FIGURA 4.2. EVALUACIONES DE DESEMPEÑO DE LOS MIEMBROS DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS	58
FIGURA 4.3 PROFESIONALES EXTERNOS CON ALTOS CARGOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.....	60
FIGURA 4.4. PLANES EMPRESARIALES A LARGO PLAZO	62
FIGURA. 4.5 EVALUACIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL	64
FIGURA 4.6 EMPRESAS FAMILIARES QUE TRANSFIRIERON SUS PROPIEDADES	66
FIGURA. 4.7 EDAD DE LOS SUCEDIDOS CUANDO REALIZARON EL TRASPASO GENERACIONAL	70
FIGURA 4.8 EMPRESAS FAMILIARES CON UN PLAN DE SUCESIÓN ESCRITO	71
FIGURA. 4.9 EMPRESAS FAMILIARES CON SUCESIÓN EXITOSA	74
FIGURA. 4.10 SUCESORES DE EMPRESAS FAMILIARES.....	75
FIGURA. 4.11 ACTIVIDADES QUE REALIZAN LOS SUCEDIDOS UNA VEZ TERMINADO EL PROCESO DE SUCESIÓN	79

FIGURA 4.12 FORTALEZAS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN RELACIÓN CON EL PROCESO
DE SUCESIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN 81

GLOSARIO DE TÉRMINOS

BMV: Bolsa Mexicana de Valores

CECATI: Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial

CFF: Código Fiscal de la Federación

CONALEP: Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica

FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

INEGI: Instituto Nacional de Estadística y Geografía

INFDM: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal

INADEM: Instituto Nacional del Emprendedor

IMJUVE: Instituto Mexicano de la Juventud

MiPyMES: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

NAFIN: Nacional Financiera

SE: Secretaria de Economía

STDE: Secretaria de Turismo y Desarrollo Económico

SEDESOL: Secretaria de Desarrollo Social

SIEM: Sistema de Información Empresarial Mexicano

PIB: Producto Interno Bruto

TIC'S: Tecnologías de Información y Comunicación

UTM: Universidad Tecnológica de la Mixteca

INTRODUCCIÓN

La presente tesis emerge de la inquietud de contribuir con la literatura relacionada con las problemáticas que enfrentan las empresas familiares, las cuales son muy importantes por su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) mundial, que oscila entre 70 y el 90% (Barclays Wealth, 2009). Las empresas familiares se caracterizan por ser controladas y administradas por uno o más miembros de una familia; dentro de sus estrategias de permanencia en el mercado deben de considerar la transferencia de esta a las siguientes generaciones.

En América Latina, se estima que nueve de cada 10 empresas son familiares (Belausteguigoitia, 2012), mientras que, en México, el 70% de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) son de este tipo. Dada la importancia de estas empresas desde la economía local hasta el ámbito internacional, su desaparición genera desequilibrio económico, trae como consecuencia desempleo e impacta a su respectiva cadena de suministros, ya que, al pertenecer a un mercado, las empresas familiares cumplen el papel de clientes y proveedores de otras empresas.

Mantener una empresa familiar a través de las generaciones, es todo un reto, ya que, cuando el fundador o sucedido es reemplazado en la empresa, por lo general se presenta inestabilidad, tanto de la empresa como de la familia (Trevinyo, 2010). Por ello, existe un procedimiento llamado sucesión, cuya finalidad es realizar una planeación

estratégica del traspaso de la propiedad, derechos y obligaciones de la empresa familiar hacia un integrante de la familia o un tercero (Chiavenato, 2002).

Si el proceso de sucesión se lleva a cabo de la mejor manera, puede tomar entre 10 y 15 años, pero a través de él, se pueden aumentar las posibilidades de permanencia y crecimiento de este tipo de empresas (Belausteguigoitia, 2012). El propósito es que, a través de ese lapso, todos los involucrados se adapten a los cambios que trae consigo dicha etapa de la vida de una empresa familiar.

Aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito al pasar la dirección a la siguiente generación (Handler y Kram, 1988) y sólo una de cada nueve pasa a la tercera generación (Belausteguigoitia, 2012). Las estadísticas demuestran que este proceso es difícil de que culmine con éxito; por ello, es de suma importancia estudiar a las empresas familiares que ya pasaron por esta fase tan significativa para generar lecciones para otras empresas que estén próximas a pasar por esta fase y garantizar su permanencia.

Esta investigación se realizó en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, donde el 90% de las empresas establecidas son microempresas con actividades centradas principalmente en el comercio y han surgido por las necesidades económicas de sus propietarios (Barradas, Espinosa y Reyes, 2011) la mayor parte de ellas son de tipo familiar (Villagómez, 2010).

Para esta investigación se consideraron empresas familiares de segunda y tercera generación con diferentes giros comerciales y que estuvieran establecidas en la ciudad, con el propósito de conocer cómo realizaron el proceso sucesorio de manera exitosa, ya que estas empresas siguen teniendo presencia en el mercado local.

El objetivo general de esta tesis fue analizar el proceso de sucesión en una muestra de empresas familiares de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca para identificar algunas lecciones clave que puedan servir a otras empresas que estén próximas a pasar por este proceso. En primer lugar, se establecieron los parámetros que debían cumplir las empresas familiares para ser sujetas de investigación. El primer parámetro fue que se tratara efectivamente de una empresa familiar; el segundo fue que ya hubiera pasado por el proceso de sucesión y finalmente, que se tratara de una empresa que estuviera ubicada en esta ciudad.

La muestra se integró con 27 empresas que cumplieran con los parámetros antes mencionados, posteriormente se realizaron entrevistas con sus directivos que concurrieron como fundadores o sucedidos para conocer las acciones que realizaron durante el proceso de sucesión, permitiéndoles lograr la continuidad y mejora de sus empresas. Al mismo tiempo que se analizó el proceso de sucesión en estas empresas, se estudió, cómo se encontraban en relación con su profesionalización.

Durante las visitas a los directores de las empresas familiares se evaluaron las fases que integran el proceso de sucesión, así como los subsistemas empresa, familia y

propiedad que se consideraron para evaluar la profesionalización, ya que son elementos vinculados al fenómeno a estudiar. Los resultados del diagnóstico y las entrevistas marcaron la pauta para extraer diversas lecciones que fueron de utilidad al momento de realizar la propuesta de esta investigación que se espera sea una guía para los sucesidos, sucesores e integrantes de una empresa familiar, cuando se encuentren próximos a pasar por este proceso indispensable para la continuidad de las empresas.

En el capítulo I se presenta la metodología de esta investigación. También se esboza brevemente la problemática y la importancia de las empresas familiares. Dentro del capítulo se presenta el objetivo general, los objetivos específicos, la justificación y los aspectos metodológicos que se siguieron para llevar a cabo esta tesis.

En el capítulo II se describe la importancia de las empresas familiares en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Se detallan las características de las empresas familiares, la importancia de la empresa familiar en México y en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. También se explica la importancia de la profesionalización y finalmente se presentan cuatro modelos para analizar el funcionamiento de las empresas familiares.

En el capítulo III se detalla el proceso de sucesión de las empresas familiares, tema central de esta investigación; se describe la problemática de la sucesión de empresas familiares, así como los modelos de sucesión planteados por Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler (1997) Belausteguigoitia (2012), Leach (1996) y Treviño (2010).

En el capítulo IV se presentan los resultados del trabajo de campo, a través del cual se realizó el análisis del proceso de sucesión de las empresas familiares de segunda y tercera generación. Se muestran los resultados del diagnóstico y las entrevistas realizadas a los directores de las empresas familiares de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, detallando cómo fue su proceso de sucesión.

Finalmente, en el capítulo V se presenta una propuesta, que se espera sea de utilidad para aquellas empresas familiares próximas a pasar por el proceso de sucesión, considerando que sea de interés a los sucedidos, sucesores e integrantes de la familia que tengan derecho a participar en esta importante etapa de la vida de una empresa de este tipo.

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA

CAPÍTULO 1. METODOLOGÍA

1.1. Planteamiento del problema

La Heroica Ciudad de Huajuapán de León se ubica al noroeste de la capital del estado de Oaxaca, en la Región Mixteca, limita al norte con el estado de Puebla, al sur con Santos Reyes Yucuná, al oriente con Santiago Huajolotitlán y al poniente con Santiago Ayuquillilla; su clima es templado y cálido (INAFED, 2017). Su población hasta el año 2015 fue de 77,547 personas según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015).

La actividad económica de esta ciudad está distribuida de la siguiente manera: 51% se dedica al comercio, 40% a los servicios, 8% a actividades industriales y 1% a actividades agropecuarias y cría de animales (Mejía, 2016). Según datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2017) en el cuarto trimestre de 2016 la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, contaba con 179 empresas registradas, las cuales desempeñan actividades de comercio al por menor, servicios de alimentos, construcciones de inmuebles y arrendamiento (SIEM, 2017).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, se caracterizan en general por ser empresas de tipo familiar; algunas se iniciaron como un emprendimiento o por una necesidad económica; otras nacieron por asociaciones de dos o más familiares donde ambos aportaron capital

propio y obtuvieron algún tipo de financiamiento (Villagómez, 2010).

En sus primeros años las empresas familiares buscan la supervivencia y el equilibrio; son administradas empíricamente, tomando muchas decisiones totalmente de manera intuitiva, y no elaboran un plan de negocios antes de iniciar actividades (Barradas et al. 2011).

Dentro de las empresas familiares surgen relaciones personales y laborales entre hermanos, padres e hijos, sobrinos y tíos; en todas ellas se busca la armonía entre la empresa y la familia. Cada uno debe cumplir su rol para mantener la unión y fraternidad entre los familiares y disminuir el potencial de conflicto en la empresa (Belausteguigoitia, 2012).

Conservar una empresa familiar no es tarea fácil, ya que trae consigo compromisos económicos, con la familia y con el entorno social donde se establecen. De acuerdo con Santamaría (2014), existen razones por las que las empresas familiares no perduran en el mercado, tales como: “la carencia de un sistema administrativo, operación con un sistema inadecuado, manejo ineficiente de los recursos y una carencia de control de la familia” (p.2), lo que puede llevarlas a tener consecuencias negativas, como su desintegración.

Por otra parte, el fundador de una empresa familiar durante su permanencia en la misma se encuentra sujeto a sus capacidades de acuerdo con su edad biológica y

cronológica (Belausteguigoitia, 2012). Por ello, aunque la empresa tenga un buen desempeño llega el momento en el que por circunstancias naturales o fortuitas el fundador no pueda dar continuidad a la empresa, y se ve forzado a buscar a la persona indicada que lo sustituya en sus funciones y siga con el proyecto; pero también existe la posibilidad de que al fundador de este tipo de empresas se le presente alguna incapacidad total o parcial que lo imposibilite y obligue a sus familiares a tomar decisiones que determinen el rumbo de la empresa.

Cuando el fundador o director es reemplazado en la empresa, por lo general se presenta la inestabilidad tanto de la empresa como de la familia y se afecta a las relaciones familiares (Trevinyo, 2010). Por ello, existe un procedimiento llamado sucesión, cuya finalidad es realizar una planeación estratégica del traspaso de la propiedad, derechos y obligaciones de la empresa familiar hacia un integrante de la familia o un tercero (Chiavenato, 2002).

Por lo tanto, el proceso de sucesión es la prueba de fuego de una empresa familiar ya que, si éste se lleva a cabo de la mejor manera puede tomar entre 10 y 15 años asegurando la permanencia y crecimiento de la empresa (Belausteguigoitia, 2012 p. 223-224). A través de ese tiempo los involucrados como: familia, colaboradores, clientes, proveedores y gobierno vayan de manera gradual aceptando los cambios que trae consigo dicha etapa.

Este proceso es sumamente importante porque aproximadamente una de cada tres empresas tiene éxito para pasar la estafeta a la siguiente generación (Handler, y Kram, 1998) y sólo una de cada nueve empresas pasa a la tercera generación (Belausteguigoitia, 2012).

En la literatura sobre sucesión de empresas familiares, se sugieren diversos pasos que deben seguirse para lograr un proceso de sucesión exitoso. En la Heroica Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, algunas empresas familiares ya pasaron por dicho proceso y continúan en funcionamiento, por ello se consideró de suma importancia documentar los detalles y pormenores del hecho en cuestión.

En esta investigación se realizó un análisis a las empresas familiares que llevaron a cabo un proceso de sucesión y que se encuentran en su segunda o tercera generación, para identificar algunas lecciones que puedan servir a otras empresas cuando inicien su proceso de sucesión a la siguiente generación, ya que, en la práctica, algunas empresas parecen no haber seguido los pasos que sugiere la literatura y, sin embargo, han logrado hacer que sus empresas perduren.

1.2. Justificación

Según la asociación Henokiens, la empresa familiar más antigua del mundo es japonesa, data del año 718, se llama Hoshi Ryokan, está dedicada a la hotelería e incluso figura en el Libro Guinness como el hotel más antiguo del mundo (Belausteguigoitia,

2012). En América Latina destaca la empresa mexicana productora de tequila José Cuervo, fundada en 1758 (Carrizo, 2007).

Los ejemplos antes mencionados de empresas familiares muestran que han logrado permanecer en el mercado por varias generaciones. México también se distingue por este tipo de empresas, prueba de ello son Femsa, Cemex, Grupo Carso, Grupo Industrial Bimbo, Grupo Televisa, Grupo Casa Saba, Grupo Corvi, entre otras (Guízar, 2008).

Por lo tanto, las empresas familiares son muy importantes, ya que su contribución al Producto Interno Bruto (PIB) mundial oscila entre 70 y el 90% (Barclays Wealth, 2009). La importancia de las empresas familiares también queda de manifiesto cuando sabemos que de las 500 empresas de *Fortune*, el 38% son familiares (Villalonga y Amit, 2010).

En los países desarrollados, las empresas familiares son un gran motor de la economía, y muchas de las grandes organizaciones profesionales y globales no dejan de ser empresas familiares (Lansberg, 1999). Astrachan y Shanker, (2003) opinan que estas empresas en Estados Unidos representan entre el 80 y el 90% de la riqueza, emplean el 62% de la mano de obra y generan el 64% del Producto Interno Bruto (PIB).

Para el caso de México la influencia de la empresa familiar es igualmente importante, ya que el 70% de las empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) son de este tipo. Los estados donde predominan las empresas familiares son:

Nayarit, Yucatán, Nuevo León y Oaxaca con el 93% (San Martín y Durán, 2017). Mientras que en América Latina se estima que nueve de cada 10 empresas son familiares (Belausteguigoitia, 2012).

Dada la importancia que tienen las empresas familiares en la economía desde el ámbito local hasta el internacional, la desaparición de cualquiera de ellas trae como resultado desequilibrio económico, su desaparición tiene repercusiones en la sociedad y el territorio al que pertenece, dejando como consecuencia desempleo, falta de ingresos para sus propietarios, así como las nulas contribuciones y aportaciones a los gobiernos municipal, estatal y federal.

Mantener una empresa familiar de generación en generación es todo un reto para sus dueños, familiares y colaboradores; por ello, es de suma importancia estudiar este tipo de empresas y continuar generando lecciones que contribuyan a su permanencia y crecimiento a través de los años.

A pesar del aporte que las empresas familiares hacen a la economía de un país, son pocas las que sobreviven al paso de la segunda y/o tercera generación (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009). Lamentablemente, la continuidad y permanencia de las empresas familiares es determinante para dar estabilidad y fortalecimiento económico a la sociedad de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca; además no existe una investigación previa sobre este tema en la localidad. Por

lo tanto, esta investigación es relevante, ya que sus resultados pueden ser utilizados por cualquier empresa familiar que quiera transferir su empresa de una generación a otra.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo General

Analizar el proceso de sucesión en una muestra de empresas familiares de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, para identificar algunas lecciones clave que puedan servir a otras empresas que estén próximas a pasar por este proceso.

1.3.2. Objetivos Específicos.

1. Realizar investigación documental para conocer el porcentaje de empresas familiares que existen en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
2. Integrar una muestra de empresas familiares que ya pasaron por el proceso de sucesión.
3. Realizar un diagnóstico general de la muestra de empresas familiares que ya pasaron por el proceso de sucesión, para analizar sus características y su grado de profesionalización.
4. Analizar el proceso de sucesión en la muestra de empresas previamente seleccionadas para comparar lo recomendado en la literatura con los pasos seguidos en la práctica.

5. Identificar lecciones que puedan ser de utilidad para las empresas familiares que se encuentren próximas a pasar por el proceso de sucesión.

1.4. Metodología

Esta investigación tuvo un enfoque cualitativo, ya que estuvo referida a “utilizar técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010, p. 9).

El alcance de la presente investigación fue exploratorio, ya que, aunque existen algunas investigaciones previas relacionadas con las empresas familiares en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, no se encontró evidencia de la existencia de estudios que se hayan centrado en la sucesión de este tipo de empresas. De acuerdo con Hernández *et al.*, (2010) se considera este tipo de alcance cuando “el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes” (p. 79).

Esta investigación también es descriptiva, ya que procura “mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (Hernández, et al. 2010, p. 79).

1.4.1. Integración de la muestra de empresas familiares que ya pasaron por el proceso de sucesión en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

La muestra de empresas familiares se integró a juicio del investigador a partir del método Bola de Nieve que consiste en:

Seleccionar un grupo inicial de encuestados, por lo general al azar, a quienes después de entrevistar se les solicita que identifiquen a otras personas que pertenezcan a la población de interés. Los encuestados subsecuentes se seleccionan con base a las referencias (Malhotra, 2008 p.345).

Para elegir a las empresas que integrarían la muestra, se consideraron tres criterios: primero; que se tratara de empresas familiares, segundo; que ya hubieran pasado por el proceso de sucesión y tercero; que estuvieran establecidas dentro de la Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, como lo muestra la figura 1.1.

Se optó por integrar la muestra de esta manera ya que no existe ningún listado de empresas familiares que hayan pasado por este proceso tan importante en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca. Finalmente se realizaron 27 entrevistas y diagnósticos a directores de este tipo de empresas.

Figura 1. 1 Características que se tomaron en cuenta de la muestra de empresas familiares

Tamaño *		Sector Económico	
Microempresa	20	Comercio	23
Pequeña empresa	7	Servicios	4

* Por número de empleados

Año de fundación		Generación	
1945-1994	11	Segunda	22
1995-2004	12	Tercera	5
2005-2007	4		

Dirección empresarial	
Mujer	9
Hombre	18

Fuente: Elaboración propia con datos recabados en el diagnóstico y entrevistas.

1.4.2. Diseño de un instrumento de investigación para realizar un diagnóstico en empresas familiares que ya pasaron por el proceso de sucesión

Para realizar el trabajo de campo de esta investigación se integró un instrumento a partir del cual se pudo realizar un breve diagnóstico de las empresas familiares analizadas y su nivel de profesionalización ver anexo 1. Este instrumento incluyó preguntas relacionadas con los subsistemas de empresa, familia y propiedad.

De igual manera se desarrolló una guía de entrevista, misma que se encuentra en el Anexo 2, cuyo propósito fue permitir conocer cómo fue el proceso de sucesión de las empresas familiares analizadas tomando como base el modelo propuesto por

Belausteguigoitia, (2012), integrado con los modelos de Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler (1997), Leach (1996) y Trevinyo (2010). Este instrumento se encuentra estructurado por cinco fases que se explican a continuación:

Fase I o de Diagnóstico.

En esta primera etapa fue necesario conocer cómo realizó el propietario su análisis de los integrantes de la familia y de la empresa para elegir al sucesor, y si ¿Hubo algún familiar que se interesó por la empresa para darle continuidad o fue el propietario quien lo decidió?, ¿El propietario contempló la idea de vender para después hacer un reparto equitativo? En esta fase se debió implementar o diseñar tanto el perfil ideal para el próximo sucesor, así como los rediseños de la propiedad.

Fase II o de Planificación.

¿Realizó el sucedido o la dirección un plan de sucesión? ¿Existió compromiso por parte de la familia? Este apartado es de suma importancia ya que en él se debieron haber plasmado las bases, políticas y reglamentos para ejecutarse durante el tiempo que duró el proceso, así como la coordinación para la planeación por parte del sucesor, sucedido e integrantes involucrados.

Fase III o de Entrenamiento.

El sucesor ¿Tomó cursos, estudió un posgrado o se desarrolló en diversos puestos antes de ejercer la dirección de la empresa? ¿Realizó múltiples actividades o trabajó en otras empresas para justificar que estaba preparado para el cumplimiento del puesto?

Fase IV o de Transferencia.

Los derechos y obligaciones del sucesor y sucedido se debieron manifestar de manera gradual y pacífica para no causar confusiones o desconfianza entre colaboradores, clientes y proveedores. ¿Esto se llevó a cabo? la comunicación es fundamental, ¿Se comunicó a los colaboradores, clientes y proveedores de la sucesión?

Fase V o de Culminación.

Evaluar si al sucedido le parece que su sucesor ha tenido un desempeño eficaz y eficiente al mando de la empresa, ¿Cómo lo hizo? ¿Qué instrumentos utilizó para tener la seguridad de que todo marchaba en orden?

Los instrumentos de investigación se aplicaron de noviembre de 2017 a marzo de 2018 de acuerdo con los tiempos, disponibilidad y actividades de los participantes. Posteriormente se procesó la información y se extrajeron las lecciones planteadas en la propuesta para fortalecer el proceso de sucesión de las empresas familiares. Cuando esta propuesta estuvo lista, se presentó en 2019 y 2020, ante propietarios de empresas

familiares que aún no han pasado por el proceso de sucesión, para verificar que sus contenidos fueran comprendidos por los interesados. Sus comentarios se tomaron en cuenta y sirvieron para enriquecer el capítulo 5 de esta investigación.

**CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA
HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

CAPÍTULO 2. LA IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES EN LA ECONOMÍA DE LA HEROICA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

Al estar inmersos en la sociedad requerimos de productos y servicios para la satisfacción de las necesidades propias y de la familia, es entonces que las empresas son las proveedoras a través de los distintos giros a las que pertenecen como: restaurantes, abarrotes, boneterías, hoteles, transporte, ferreterías y tlapalerías; muchas de estas empresas son familiares.

En este capítulo se analiza la importancia de las empresas familiares y para tratar este tema, primeramente, se definirán los conceptos de empresa y empresa familiar.

2.1. Conceptualización de la empresa familiar

2.1.1. Empresa

De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, la empresa es una organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Münch, (2011) considera que la empresa “no solo es un grupo social sino además económico, en el cual, mediante el capital, el trabajo y la coordinación de recursos, produce bienes y servicios para satisfacer las necesidades de la sociedad” (p. 139).

El Código Fiscal de la Federación (CFF, 1981) también hace énfasis en el último párrafo del artículo 16 en que la empresa es “la persona física o moral que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca y silvícolas ya sea directamente, a través de fideicomiso o por conducto de terceros” (p.11).

Es así como la empresa está presente en todos los sectores de la economía como productora de bienes y servicios, creada con capitales propios, financiamientos o por medio de las asociaciones, con objeto de satisfacer las necesidades de la sociedad.

2.1.2. Empresa Familiar

Actualmente no existe una definición unificada de empresa familiar, cada autor sugiere su aportación de acuerdo con el conocimiento y experiencia en el área; a continuación, se presentan algunas de ellas que han sido planteadas por expertos en el tema.

Según Grabinsky, (2008) la empresa familiar “es aquella en donde dos o más familiares o grupos de familias socias son los propietarios y las operan asumiendo decisiones tanto pequeñas como trascendentales, buscando siempre la continuidad del negocio o grupo a través de las generaciones” (p. 20). Las empresas familiares, inician con integrantes de la familia por la seguridad y fortaleza que hay entre las partes.

Por su parte, Belausteguigoitia, (2012), establece que una empresa familiar “es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, suelo referirme a empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas” (p. 33). Es por ello, que una empresa familiar tiene sus cimientos en la confianza, seguridad, lealtad y compromiso de sus integrantes.

Para que una empresa sea considerada como empresa familiar, debe cumplir ciertos principios básicos que a continuación se presentan (Trevinyo, 2010 p.6-7).

- Que una familia, o incluso varias familias, posean (en el caso de ser empresa privada) por lo menos 51% de las acciones del negocio.
- Que una o varias familias estén involucradas ya sea en la gestión, organización y/o administración estratégica del negocio.
- Que la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir, que desee transmitir el patrimonio que ha formado -el negocio familiar- a las siguientes generaciones, exhibiendo de esta forma una intención de logro transgeneracional.
- Que la familia actúe como custodio o guardián de la riqueza generada por cada generación, definiendo riqueza en el sentido amplio de la palabra, es decir, incluyendo no solo capital financiero, sino también activos intangibles de la empresa, de la familia (amistades, reputación, etc.) y los generados para la sociedad (por ejemplo, responsabilidad social).

En definitiva, para que una empresa sea considerada como familiar debe ser controlada y administrada por uno o más miembros de una familia y dentro de su estrategia de permanencia debe considerar la transferencia de esta a las siguientes generaciones.

2.2. Importancia de la empresa familiar en México

Según el estudio sobre empresas familiares del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera, el 85% de las empresas existentes en México son familiares, generadoras del 85% de empleos, con una aportación al PIB del 60%. Las cifras anteriores nos indican que las empresas familiares son el principio y fortaleza de la economía del país, sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad. Para este tipo de empresas no hay teorías ni reglas fijas, hay hombres prudentes capaces de gobernarlas de acuerdo con sus propias circunstancias (Ramírez, 2017).

Cuando nos referimos a empresas familiares no significa que sean microempresas, ya que también existen empresas grandes nacionales e internacionales que son representativas del país y cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), donde los puestos claves a nivel ejecutivo son desempeñados por familiares por la “confianza y estrategia de sucesión del negocio, lo cual no es negativo, mientras cuenten con consejeros independientes que ayuden a la estrategia” (Sánchez, 2016).

Como ejemplo se encuentran seis firmas mexicanas que demuestran ser empresas familiares exitosas y estar gobernadas por familiares en áreas de finanzas, producción y mercadotecnia. Estas empresas son: Corporativo Fragua, Biopappel, Altos Hornos de México, Grupo Bafar, Chedraui y Grupo Carso (Sánchez, 2016).

En la tabla 2.1, se presentan algunas cifras que dan cuenta de la situación de las empresas familiares en México, obtenidas por Ramírez, (2017), a partir de una encuesta realizada a 881 empresas familiares.

Tabla 2.1. Datos sobresalientes de las empresas familiares en México

	Si	No
Plan estratégico	50%	50%
Consejo de Administración	34%	66%
Consejo Familiar	37%	63%
Plan de sucesión	14%	86%

Fuente: Elaboración propia con información de Ramírez, (2017).

De los resultados anteriores cabe hacer énfasis en el plan de sucesión, del 14% que dé inicio es muy bajo, solo el 8% de las empresas familiares lo han plasmado de manera formal, mientras que el 6% restante lo ha hecho solo de manera informal Ramírez, (2017).

Como puede verse las empresas familiares en el país, independientemente de su tamaño han demostrado ser el sostenimiento de la economía local y nacional por lo que su permanencia es de suma importancia teniendo como reto el crecimiento, la madurez y la continuidad de esta a través de las generaciones. De acuerdo con Aira, (2016) “las empresas familiares son más rentables que las no familiares, por el nivel de compromiso y la rapidez en la toma de decisiones” (p. 83).

2.3. La importancia de la profesionalización en las empresas familiares

La profesionalización puede definirse como un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para las empresas familiares la profesionalización significa un gran reto ya que éstas actúan por inercia y les cuesta más trabajo transformarse (Belasteguigoitia, 2012 p.136).

De acuerdo con Rey, (2010), profesionalizar la empresa constituye uno de los primeros pasos para lograr los objetivos de la organización y poder permanecer activos con el paso del tiempo, separando los aspectos relacionados con la empresa de aquellos relacionados con la familia, donde la clave de este proceso es el *management* estratégico, el cual implica la planificación, organización, dotación de personal, dirección y control.

La profesionalización es de suma importancia para una empresa familiar ya que es la herramienta más adecuada para disminuir los índices de fracaso corporativo que

enfrentan este tipo de compañías actualmente, además miles de empresas exitosas alrededor del mundo han demostrado que mediante procesos de profesionalización es posible desarrollar su máximo potencial destacando las ventajas competitivas propias de una compañía tanto en el ámbito local como internacional. La profesionalización en sí misma debe ser parte de la identidad de una empresa y el fiel reflejo de su filosofía de mejoramiento continuo y cultura organizacional (Rueda, 2011, p.7-8).

Del mismo modo Chiavenato, (2002) considera que la profesionalización debe estar enfocada a estructurar programas de formación asociados a las necesidades de gestión, productividad y competitividad de la compañía, resaltando la gran importancia de complementar lo anterior con la incorporación externa de personal altamente capacitado que con sus conocimientos y experiencias enriquecerán dicho proceso.

Los primeros en tomar conciencia de este proceso trascendental en la empresa familiar deben ser el dueño y el equipo operativo, para que en conjunto logren los objetivos de crecimiento para competir no solo de forma local, sino aspirar a hacerlo de manera nacional e incluso internacional. A continuación, en la tabla 2.2 se muestran las principales diferencias entre la empresa familiar profesional y la no profesional.

Tabla 2.2 Características de las empresas familiares profesionales y no profesionales

Profesional	No profesional
Asignación de puestos basada en capacidades.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basada en la información.	Toma de decisiones basada principalmente en la intuición.
Existencia de una estructura organizacional que responde a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Consejo de administración eficazmente integrado, operando con regularidad.	No existe un consejo de administración que opere como tal.
El plan de sucesión es conocido por todos los involucrados.	No existe un plan de sucesión.
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidad no se delega.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin rumbo fijo.
Existe una visión clara y es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no está clara y los elementos de la organización la desconocen.

Fuente: Elaboración propia con información de Belausteguigoitia, (2012).

De acuerdo con la información proporcionada en la tabla anterior para pasar de una empresa familiar no profesional a una profesional, se requiere no solamente un cambio de pensamiento sino de constancia y compromiso por parte del personal tanto administrativo como operativo, ya que los primeros desarrollarán y guiarán la planeación correspondiente y los segundos la ejecutarán. Por ello se requiere de una evaluación constante para su implementación y mejora.

Para asegurar el éxito de la profesionalización de la empresa familiar Treviño (2010), propone cuatro etapas:

1. Incorporar profesionales a los puestos directivos de la empresa con la intención de agregar valor al negocio familiar.
2. Tener un consejo asesor como apoyo en la transición hacia la profesionalización.
3. Incorporar miembros externos al consejo de administración, que sean profesionales independientes con la experiencia y visión necesaria para identificar las oportunidades de negocio.
4. Un consejo de administración activo. Este consejo debe ser capaz de aconsejar, administrar, profesionalizar y hacerlo en forma dinámica.

En síntesis, la empresa familiar que lleve a cabo el procedimiento relacionado con la profesionalización dentro de su organización asegurará mejoras en sus niveles de productividad y con ello dará paso a la competitividad del sector económico al que pertenezca, garantizando con ello su permanencia en el mercado y la posibilidad de dejar

la empresa en manos de las siguientes generaciones con un alto porcentaje de certeza que seguirá siendo exitosa.

Emprender con este proceso en las empresas familiares tendrá al inicio sus dificultades por lo que es necesario que se vaya implementando de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Profesionalizar requiere disciplina, paciencia y práctica; tanto a los directivos y operativos, así como los miembros de la familia que colaboren con la misma.

2.4. La importancia de la empresa familiar en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca

Para el año 2005 en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, el PIB per cápita fue de \$47,984.00 según estadísticas del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INFDM). En el último Censo de Población y Vivienda 2010, esta ciudad tuvo una población económicamente activa de 53.80%, de esa población activa el 96.33% tiene empleo. Aunque en la vida ordinaria del trabajo, encontramos que la mayoría de la población en edad laboralmente activa cuenta con un empleo temporal cuyos ingresos están bajo la línea de bienestar, ganando uno o dos salarios mínimos, sin derecho a la seguridad social. (PMD, 2019).

Dado lo anterior, algunas personas obtienen sus ingresos por cuenta propia, se aventuraron a invertir sus ahorros para iniciar una empresa y poder cubrir sus

necesidades económicas; dichas empresas son administradas empíricamente ya que sus dirigentes no cuentan con los conocimientos administrativos básicos, ya sean los dueños o alguna otra persona a cargo de dirigir el negocio (Villagómez, 2010 p.63).

Las empresas que predominan en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca se caracterizan en general por ser empresas de tipo familiar, con trabajo no asalariado para los miembros de la familia (Villagómez, 2010).

Para el año 2012, en esta ciudad se observó un importante crecimiento del sector terciario, el cual se orienta a la comercialización y suministro de bienes y servicios, siendo la actividad central, el comercio (Barradas, Rodríguez y Sánchez (2012). Como en el resto del país, las empresas familiares son el pilar de la economía debido a que contribuyen de manera sustancial a la generación de empleos y al producto interno bruto (Barradas et al. 2012 p.2).

Este tipo de empresas tienen gran relevancia en la economía de la localidad por lo que su permanencia es de suma importancia ya que son generadoras de empleos, participan con contribuciones municipales, estatales y federales; además de que ofertan bienes y servicios a su población y demás comunidades cercanas a esta ciudad.

2.5. Modelos para analizar el funcionamiento de las empresas familiares

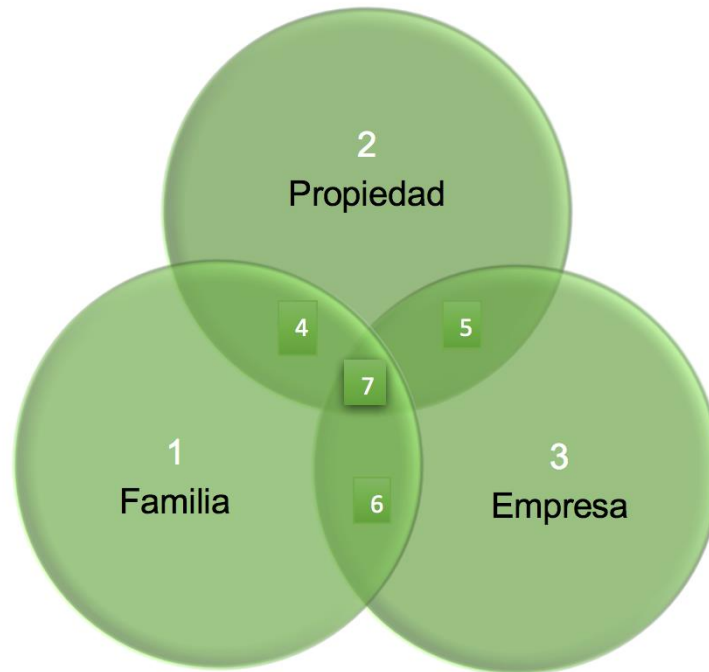
Existen diversos modelos para analizar el funcionamiento de las empresas familiares. A continuación, se presentan cuatro que fueron de utilidad al momento de realizar esta investigación, para caracterizar a la muestra de empresas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca.

2.5.1. Modelo de los tres círculos

Tagiuri y Davis, (1982) proponen el modelo de los tres círculos, el cual consiste en tres subsistemas conectados entre sí; empresa, familia y propiedad. Dentro de este modelo existen cuatro áreas de intersección que son muy importantes para comprender las interacciones que tienen lugar en la empresa.

Por ejemplo, como se muestra en la figura 2.1 en la intersección marcada con el número 4 que engloba a aquellas personas que son de la familia y accionistas pero que no trabajan en la empresa, o la intersección señalada con el número 7 que es tripartita, es decir, aquellas personas que son familia, accionistas y empleados de la empresa.

Dichas intersecciones deben ser manejadas con agudeza y cautela por los dirigentes de las empresas familiares, ya que al presentar un problema en cualquiera de los subsistemas tendrá repercusiones tanto en la empresa como en la familia.

Figura 2.1 Modelo de los tres círculos

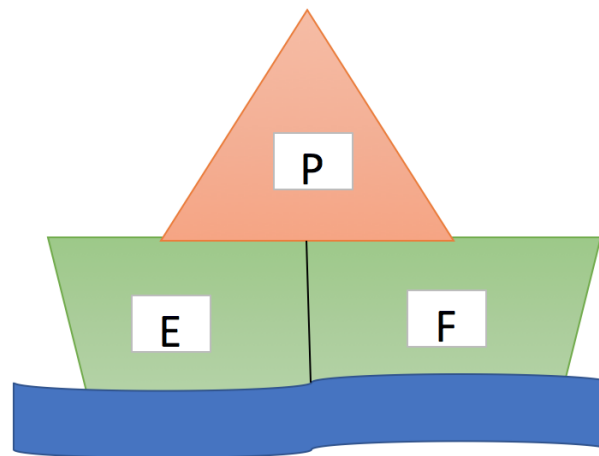
Fuente: Elaboración propia con datos de Tagiuri y Davis (1982).

2.5.2. Modelo de equilibrio entre empresa y familia

Belausteguigoitia, (2012) ejemplifica con un barco las problemáticas y dilemas de una empresa familiar donde la proa representa a la familia (F), la popa a la empresa (E) y la cabina de mando a los propietarios (P) como se presenta en la figura 2.2. En su analogía el barco debe moverse en armonía con las olas del mar; las olas son los problemas a los que se enfrentarán este tipo de empresas durante su periodo de vida, por lo que los dirigentes deberán actuar con las mejores decisiones empresariales para

no caer en el desequilibrio y afectar a los demás componentes, es decir a la familia, la empresa y los propietarios.

Figura 2.2 Modelo de equilibrio entre empresa y familia

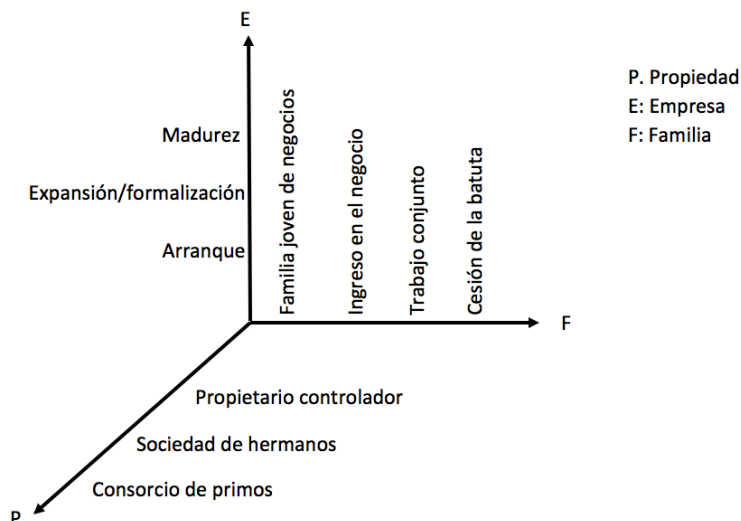


Fuente: Elaboración propia con datos Belausteguigoitia, (2012).

2.5.3. Modelo evolutivo tridimensional

Gersick, (1997) utiliza el modelo de los tres círculos como base para plantear el modelo evolutivo tridimensional, en el cual describe las etapas por las que pasan los subsistemas de empresa, familia y propiedad. Este autor argumenta que a pesar de que los miembros de la empresa pueden ser de una misma familia, sus intereses y su poder están claramente determinados por el subsistema de propiedad como se muestra en la figura 2.3.

Figura 2.3 Modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Elaboración propia con datos de Gersick, (1997).

2.5.4. Modelo de los cinco círculos

Amat, (2004) propone este modelo como complemento al de Tagiuri y Davis (1982), añadiendo gestión y sucesión, además sustituyen la palabra empresa por negocio. Por lo tanto, los elementos principales de este modelo son: Familia, Negocio, Propiedad, Gestión y Sucesión como lo muestra la figura 2.4.

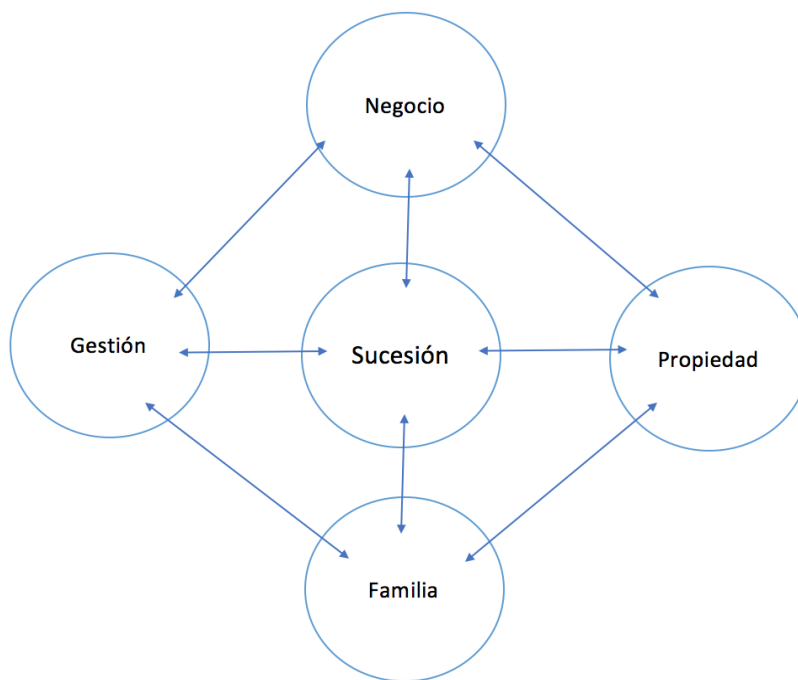
La **Familia** como el factor diferenciador de las empresas familiares. Dentro de una familia se presentan rivalidades y tensiones que afectan directamente a la empresa; esto se debe a la falta de roles, funciones, tareas y responsabilidades que deben ser establecidos en el protocolo familiar que especifique los límites entre las partes.

El **Negocio**, hace referencia a la competitividad de una empresa en el mercado (mercadeo, producto, clientes). El inconveniente que puede presentarse en una empresa familiar es adaptarse a los cambios tecnológicos y la profesionalización ya que existe sesgo en los intereses de los integrantes.

La **Propiedad** considera las relaciones existentes entre los propietarios de la empresa, sean o no parte de la familia y su armonía entre sí. Los problemas que se pueden generar entre los accionistas, la dispersión de la propiedad de las acciones y la ineficiencia de la junta. Se recomienda que el consejo de administración o las juntas se integren por personas que no sean familiares.

La **Gestión** considera los recursos con los que cuenta la empresa para llevar a cabo sus operaciones y estrategias establecidas. Se debe tomar en cuenta la cultura organizacional, los trabajadores y el sistema en general para el traslado generacional y no solo el criterio familiar.

La **Sucesión** se refiere a la transferencia del poder de decisión y de propiedad a la siguiente generación, se busca dejar la continuidad de la empresa en manos de la familia. Generalmente no se realiza con suficiente planeación y tiempo para así evitar dificultades como la resistencia al dejar el poder, particularmente cuando el propietario, fundador y gerente es la misma persona.

Figura 2.4 Modelo de los cinco círculos

Fuente: Elaboración propia con datos de Amat, (2004).

De los modelos anteriormente descritos para la presente investigación, se consideraron los modelos propuestos por Tagiuri y Davis, (1982) y Amat, (2004), para analizar las interacciones que se generan entre empresa, familia y propiedad y por la importancia que se da al proceso sucesión dentro de una empresa familiar.

CAPÍTULO 3. LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

CAPÍTULO 3. LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

A fin de que una empresa familiar perdure a través de los años en el mercado, independientemente del tamaño y giro comercial al que pertenezca, debe hacerlo por medio de “uno de los factores fundamentales para asegurar la continuidad que es la sucesión” (Arenas y Rico, 2013, p. 253).

El término sucesión en las empresas familiares no tiene una definición única pero los siguientes autores proporcionan su contribución para la comprensión de este tema:

3.1. Definición de sucesión en empresas familiares

Para Trevinyo, (2010) sucesión “es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente -en paralelo- hasta que se cruzan y se traslapan o empalman” (p. 200).

Grabinski, (2008) considera a la sucesión como un “fenómeno multidisciplinario que reúne a varios autores y a los elementos del sistema de empresa-familia-patrimonio” (p.35).

Por su parte Belausteguigoitia, (2012) la define como “el proceso de transmisión de la propiedad y la dirección empresarial a la siguiente generación” (p. 33).

En un sentido más amplio Aronoff, McClure y Ward, (2003) consideran el proceso de sucesión como “la transición del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente. Es un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un gran rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones” (p. 4).

Finalmente, Guinjoan y Llauradó, (2000) definen a la sucesión como “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por el sucesor de la misma familia” (p.5).

Dado lo anterior, se puede definir que la sucesión en las empresas familiares es el procedimiento gradual donde se establecen las reglas de operación tanto para el sucesor como para el sucedido, tomando en cuenta la empresa, la familia y el patrimonio, con la finalidad de que el negocio permanezca a través de las generaciones. Por lo tanto, exige una total coordinación de las partes involucradas para un resultado exitoso.

3.2. Problemática de la sucesión en empresas familiares

Los conflictos que presentan las empresas familiares según Bornholdt, (2005) se originan en la relación entre padres e hijos y las peleas entre hermanos, cónyuges, tíos y primos. Sardemberg, (2009) afirma que las acciones realizadas por los miembros de la

familia pueden ser consideradas como desencadenantes de conflictos.

El proceso sucesorio considerado la cima de la empresa familiar, interfiere en los negocios empresariales de forma decisiva, la mayor debilidad de una empresa familiar radica en la dificultad para lograr continuidad generacional, ya que los miembros familiares, sucesores del fundador por lo general no tienen el espíritu de su antecesor y tienden a confundir las funciones de la familia con las de la empresa (Quejada y Ávila, 2016).

En este proceso, las causas de muerte de este tipo de empresas tienen que ver con la familia misma, especialmente por las cuestiones como no planear la sucesión en el mando de la empresa, una transferencia inadecuada de la propiedad del negocio, la falta de preparación de los miembros de la siguiente generación y disputas familiares; todo lo anterior distrae la atención de la familia al mismo tiempo que causa falta de competitividad, reduce el capital para operar, pérdida de una visión conductora, retraso tecnológico y entorpece el crecimiento de la empresa. La sucesión implica que cada generación debe trabajar más y mejor que la anterior (Álvarez, 2014).

3.3. Propuestas para llevar a cabo el proceso de sucesión en las empresas familiares

En relación con el momento en el que se debe iniciar la planificación de la sucesión, esto dependerá de cada empresa familiar. Sin embargo, los expertos en el

tema recomiendan que cuanto antes el dueño empiece a planificar su sucesión, mayores serán las probabilidades de éxito.

Existen varios modelos para planificar el proceso de sucesión, a continuación, se presentan los más citados en la literatura:

3.3.1. Modelo de los seis pasos por Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler

Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler, (1997) proponen los siguientes pasos para llevar a cabo el proceso de sucesión:

1. Los integrantes de la familia deben participar en el plan de sucesión, lo que implica compromiso, tiempo y recursos (económicos, humanos, materiales).
2. La familia debe trabajar en conjunto y en armonía, dejando de lado las actitudes competitivas.
3. La planificación debe iniciarse con la misión y el plan estratégico para lograr mayor eficiencia y eficacia durante el proceso de sucesión.
4. Crear un plan de desarrollo personal para los posibles sucesores de la empresa para que estén preparados al momento de asumir el cargo y se desempeñen con éxito.
5. Realizar una planeación para que la comunicación entre los directivos y operativos sea efectiva dentro de la empresa, esas mismas bases o estructuras de comunicación también puedan ser útiles para debatir políticas y asuntos de la

familia y la empresa.

6. Para la ejecución del plan de sucesión será necesario considerar lineamientos legales y estructuras financieras.

3.3.2. Modelo de sucesión por Belausteguigoitia

Por otra parte, Belausteguigoitia, (2012) propone cinco fases que se presentan de manera sintética en la tabla 3.1

Tabla 3.1 Fases del proceso de sucesión

FASE	CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES
Fase I o de diagnóstico	El sucedido se cuestiona: ¿Viene alguien detrás de mí?, ¿Alguno de mis hijos se interesará por el negocio?, ¿Vale la pena continuar el negocio?, ¿Ofrece buenas posibilidades a los descendientes o es mejor que busquen un camino diferente?
Fase II o de planificación	Realizar el plan de sucesión donde participen tanto el sucesor como el sucedido. Debe existir compromiso de la dirección hacia el plan, diseño de la organización deseada y definición de los perfiles de los futuros directores.

Fase III o de entrenamiento	Es conveniente trazar un plan que ayude al sucesor a asumir el liderazgo cuando llegue el momento, así como tomar cursos, realizar un posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades, e incluso trabajar fuera de la compañía.
Fase IV o de transferencia	La transferencia debe ser gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada. Es una fase compleja ya que genera tensión entre los involucrados, especialmente con los trabajadores, accionistas, clientes y proveedores.
Fase V o de culminación	Una sucesión será exitosa hasta que el fundador deje la empresa en poder del sucesor y este la ejerce eficazmente.

Fuente: Elaboración propia con datos de Belausteguigoitia, (2012).

3.3.3. Modelo de Peter Leach

Leach, (1996) propone las siguientes etapas en su modelo de sucesión:

1. Iniciar oportunamente el planeamiento.

La transición del sucedido al sucesor debería ser un proceso gradual, planificado con la participación familiar; debe llevarse a cabo a través del tiempo y no una sustitución abrupta donde el dueño sea reemplazado ante la muerte imprevista o por enfermedad.

2. Redactar un plan para la sucesión

El plan de sucesión deberá ser una propuesta formal, por escrito donde se consideren fases que especifiquen la reducción de la participación del fundador, se describa en una serie de fases cómo manejar gradualmente este proceso de transición, en el cual se detalle cómo se va reduciendo la participación del fundador a la vez que se amplían las funciones y responsabilidades de su sucedido.

Debería incluir la estructura total del equipo de gestión, y ser comunicado a todos una vez completado. La existencia de este documento disminuye la posibilidad de malentendidos o dudas.

3. Comprometer a todos con su propuesta y obtener ayuda externa

Es conveniente organizar una reunión de trabajo acerca de la temática de la sucesión, en la cual estén presentes algunos miembros de la familia, algunos empleados de confianza y el propietario. El grupo elegido se encargará de desarrollar el plan de sucesión y supervisar su realización con el fin de que se logren los resultados esperados.

El hecho de propiciar el debate puede neutralizar la respuesta negativa por parte de la familia. También puede solicitarse ayuda externa, por ejemplo: su contador y/o abogado, sus pares, colegas empresariales; consultores especializados en empresas familiares y una junta directiva independiente.

4. Realizar un proceso de entrenamiento

Generalmente en las empresas, se da por sentado que los hijos del fundador querrán ingresar a ésta, o incluso desde la familia se pueden ejercer presiones para que ello ocurra. Es importante que durante el crecimiento de los hijos se mantenga una posición neutral al respecto, y que se tenga en cuenta que las propias ideas influirán en la posición que adopten respecto a la misma.

Es conveniente hablar con los hijos acerca de los efectos estimulantes y riesgosos de manejar una empresa y permitirles tener una experiencia directa, pero, sobre todo, hacerles notar que se les comprenderá y apoyará, en caso de que elijan caminos profesionales no relacionados con la empresa.

5. Anunciar el retiro oportunamente y sin rodeos

Los fundadores no siempre saben cuándo detenerse. Es más probable que la sucesión se lleve de manera más armoniosa y organizada cuando el fundador se

encuentra en dominio de todas sus facultades y pueda proporcionar orientación a los directores de mayor antigüedad cuando sea necesario. Puede ocurrir, que pretendan continuar en el poder más allá de la fecha prefijada para el retiro. En este sentido, se puede ayudar a reducir malentendidos o demoras, un compromiso público con una fecha precisa de partida.

6. Hacer planes para su retiro

Es importante que el fundador se prepare, emocional y psicológicamente para su retiro, hacia una nueva vida de actividades incluso puede emprender una nueva carrera, también puede desempeñar nuevas funciones dentro de la compañía, apoyar la continuidad del *management* o conectar a los nuevos directores con personas o instituciones que pudieran ser de suma importancia para el posterior desarrollo de la organización.

3.3.4. Modelo de las 5 C's del proceso de sucesión

Trevinyo, (2010) sugiere que las 5C's aplicadas correctamente no solo disminuirán los costos y el tiempo sino fomentarán la continuidad del negocio familiar.

Las 5C's que integran este modelo, se explican a continuación:

1. Conocimiento

La sucesión ha de planificarse. Es aceptar que se tiene un reto por delante, que es preciso afrontarlo y vislumbrar diferentes vías de solución. Implica persistencia y serenidad. Se debe tomar conciencia de que es necesario definir un plan de sucesión antes de los 60 años y de que, si no se hace, tal vez resulte imposible ponerse al corriente con todo lo que es de importancia el día que el fundador se retire.

2. Comunicación

Es necesario preguntarse ¿Mi familia lo sabe?, el proceso de sucesión se caracteriza por ser reservado y misterioso. En ocasiones, el dueño aun cuando en su interior sabe qué debe hacer y cómo, no lo comunica ni siquiera a sus seres queridos.

Este tipo de comportamiento no ayuda a la perpetuidad del negocio familiar, ya que la incertidumbre en la que se sume no solo a la familia, sino también a los propios empleados, proveedores, clientes, bancos, amigos y conocidos, es tal que nadie sabe que esperar. Tanto el fundador como el sucesor pueden abrir canales de comunicación por los que fluyan ideas, preguntas y sanas discusiones.

3. Confianza

Para la continuidad de la empresa familiar es necesario amplias dosis de humildad y suficientes porciones de autoconocimiento y autoestima. Compartir nunca será fácil, confiar en que otro podrá hacerlo al menos igual que nosotros es difícil. Dar la

oportunidad de que alguien más tome decisiones es, en primera instancia, algo arriesgado.

Sin embargo, para demostrar que vale, son necesarias las siguientes oportunidades: el fundador podría sorprenderse al descubrir que su hijo o hija son más inteligentes y capaces de lo que aparentan. El grado de confianza existente entre la familia es, sin duda, uno de los puntos que más ayudan o dificultan el proceso de sucesión.

4. Comprensión/consideración

Para un buen proceso de sucesión se deben considerar los valores siguientes por parte del sucesor y sucedido para que el negocio familiar continúe: respeto, comprensión, consideración, dedicación, trabajo arduo y sacrificio en relación con las decisiones y reglas consensuadas que se tomen en la familia. Se espera que resulte un proceso digno de admirarse y de participación equitativa.

Es relevante señalar que el sucesor debe tener presente que el negocio familiar no es un instrumento de apalancamiento para cubrir sus necesidades, y no por pertenecer a una familia poseedora de una empresa, su vida está completamente asegurada y resuelta, por lo que el dueño debe dejar en claro que desea para el futuro, para identificar si el miembro de la familia que le dará continuidad es capaz de responder

a las exigencias que se generen en el proceso de sucesión o por el contrario tomar la decisión de contratar a un tercero o vender la empresa.

5. Cadencia

El proceso de sucesión debe ser poco a poco, programar los tiempos y las acciones a realizar para que se garantice una sucesión exitosa. Es de importancia dar a la siguiente generación la formación adecuada durante el tiempo necesario y dejar que actúe con la familia para que madure, ya que esto puede ser la diferencia entre un buen sucesor y uno mediocre.

De las propuestas del proceso de sucesión antes mencionados, para esta investigación se tomaron los modelos sugeridos por Belausteguigoitia, (2012), Leach (1996) y las 5 C's de Trevinyo, (2010) que en conjunto engloban los supuestos que garantizan una sucesión exitosa en una empresa familiar.

3.4. Comparación de los diferentes enfoques para llevar a cabo el proceso de sucesión en la empresa familiar

A continuación, en la tabla 3.2 se presenta un comparativo de las aportaciones de algunos autores al proceso de sucesión, así como los principales elementos que intervienen para su desarrollo.

Tabla 3.2 Comparativo de enfoques del proceso de sucesión de la empresa familiar

PROCESO DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES	AUTORES	ELEMENTOS				
		Diagnóstico	Planeación	Comunicación	Entrenamiento	Plan de desarrollo familiar
	Bork, Jaffe, Lane, Dashew y Heisler		X	X		X
	Belausteguigoitia	X	X		X	
	Leach		X		X	X
	Trevinyo			X		

Fuente: Elaboración propia con base en datos de los modelos de sucesión revisados.

Una vez analizados los diferentes enfoques, cada autor hace aportaciones significativas al proceso de sucesión de las empresas familiares, no obstante, el modelo de Belausteguigoitia, (2012) considera como primer paso, que se evalúen tanto la empresa, como los posibles candidatos a suceder para dar inicio al plan de sucesión o en su caso, buscar otras alternativas que mejor convenga a los involucrados como contratar a profesionales externos o vender la empresa.

En las 5 C's la autora recomienda que el proceso sucesorio debe llevarse a cabo antes de los 60 años del fundador o sucedido, esto con la finalidad que tenga la energía y tiempo suficientes para la planeación, ejecución y control con tendencia a lograr el éxito del traspaso.

Bork, Jaffe, Lane, Dashew, Heisler, (1997), consideran a la familia como elemento importante dentro del proceso de sucesión donde se procura mantener armonía, comunicación y proyección familiar, así como la buena relación con directivos y operativos. Por su parte, Leach, (1996) propone seguir una planeación de sucesión, entrenamiento, traspaso y planes de retiro para el sucedido.

Finalmente, para esta investigación se tomó en cuenta algunas aportaciones que hicieron los autores anteriormente mencionados con la finalidad de enriquecer los instrumentos de investigación que se aplicaron a la muestra de empresas familiares estudiadas.

**CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN Y DEL GRADO DE
PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE SEGUNDA Y
TERCERA GENERACIÓN DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA**

CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SUCESIÓN Y DEL GRADO DE PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DE SEGUNDA Y TERCERA GENERACIÓN DE LA CIUDAD DE HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA

En el presente capítulo se muestran los resultados del trabajo de campo de esta tesis, después de aplicar los instrumentos de investigación que consideraron en su primera etapa la evaluación del grado de profesionalización de las empresas familiares estudiadas, y posteriormente el análisis de su proceso de sucesión.

En la última parte del capítulo se presenta un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de las empresas familiares analizadas, este fue realizado contrastando lo que sugiere la literatura revisada en torno a la profesionalización y al proceso de sucesión de las empresas familiares, contra lo que los empresarios realizaron en la práctica de las empresas estudiadas.

4.1. Resultados del grado de profesionalización de las empresas familiares analizadas

En este apartado se presentan los resultados del grado de profesionalización de las empresas familiares analizadas. A partir de esta información se tiene un panorama general de cómo se desenvuelven en sus tres subsistemas: empresa, familia y propiedad. Cabe mencionar que la aplicación de este instrumento tuvo un alto grado de

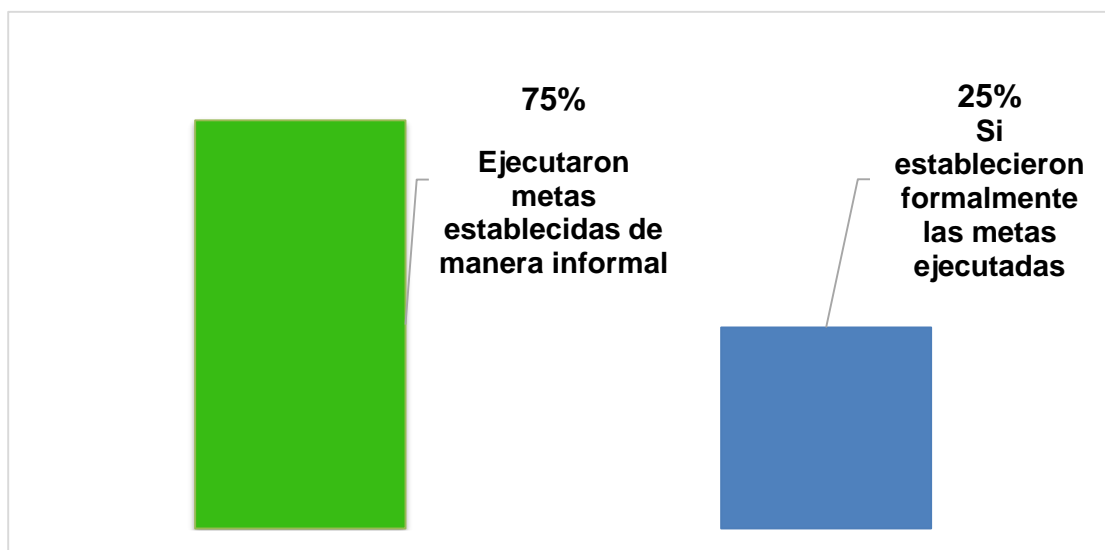
dificultad ya que fue necesario ajustarse a la disponibilidad de horario y actividades de los entrevistados.

Además, algunos empresarios se mostraban preocupados al proporcionar información sobre sus empresas, afortunadamente, después de proporcionarles una amplia explicación respecto a la finalidad del diagnóstico, la mayor parte de las empresas sujetos de análisis decidieron colaborar en esta investigación.

4.1.1. Resultados del análisis del subsistema empresa

Cuando se inició el diagnóstico sobre profesionalización, la primera interrogante que se planteó a los empresarios, fue sobre la claridad y definición de las metas que tenían planeadas para sus empresas. Los resultados de este primer cuestionamiento muestran que solo el 25% de las empresas familiares sí llevaron una planeación de manera clara, estableciendo tiempos y procedimientos de manera formal para cada una de ellas, sin embargo, el 75% no plasmó sus metas por escrito, aunque finalmente sí las llevaron a cabo como se aprecia en la figura 4.1.

Figura 4.1 Empresas familiares que tienen metas claras y definidas



Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la aplicación del diagnóstico.

Posteriormente, se preguntó a los empresarios si tienen un plan estratégico de largo plazo y en caso de tenerlo si este se realizó por escrito. El 9% de las empresas familiares lo hizo de manera escrita con una duración mayor a 12 meses, mientras que el 91% de las empresas familiares analizadas planea de manera informal, no establece sus objetivos por escrito. Este aspecto muestra una desventaja para el negocio, porque el no tener un plan estratégico por escrito a largo plazo pone en riesgo la permanencia de la empresa, ya que ésta podría desviar su rumbo, tener un crecimiento menor al deseado o tomarse demasiado tiempo para lograr sus objetivos.

Un plan estratégico a largo plazo y por escrito ayuda a mejorar la coordinación de actividades con el área de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que permitan enfocar la misión y visión de la empresa familiar.

Ahora bien, para que las empresas familiares operen de manera armoniosa y cumplan con las metas y planes estratégicos proyectados es necesario realizar evaluaciones de desempeño de manera regular a los integrantes de la familia que en ella participan.

De las empresas familiares diagnosticadas el resultado hallado fue que el 93% no realiza este tipo de actividades como se aprecia en la figura 4.2, por lo que no conocen el rendimiento ni la aportación de sus colaboradores familiares hacia la empresa. Esto se debe a que en esas empresas familiares predomina la confianza en los integrantes de la familia y hay poca o nula retroalimentación, por lo que no se detectan errores o vicios durante las jornadas laborales ni en los roles que desempeñan.

Es importante resaltar que cuando se lleven a cabo este tipo de evaluaciones se utilicen los mismos criterios independientemente de que quienes colaboren en la empresa sean familiares o no, esto con la finalidad de que la persona que no resulte apta en el desempeño de sus funciones sea capacitada, reasignada de puesto o en caso de ser necesario despedida con el propósito de identificar a los integrantes que aportan para el desarrollo y crecimiento de la empresa.

Figura 4.2. Evaluaciones de desempeño de los miembros de las familias empresarias



Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la aplicación del diagnóstico.

Otro hallazgo de suma importancia en las empresas familiares estudiadas es que ninguna de ellas cuenta con un consejo de administración que planeé y evalué el rumbo estratégico de la empresa por lo que simplemente se asesoran de los colaboradores profesionales con los que cuentan las empresas familiares para solucionar las problemáticas que se les presenten.

Solo el 3% de las empresas tienen un consejo administrativo familiar que no incluye a miembros externos a la familia y es quien aprueba, controla y toma decisiones en relación con inversiones y enajenación de bienes en el corto plazo.

Lo anterior puede explicarse debido a que el 74% de las empresas familiares analizadas son microempresas integradas por dos o tres miembros de la familia, no se cuenta con la cantidad suficiente de colaboradores familiares para formar un consejo con

todos sus roles y funciones. Son ellos quienes toman las decisiones y determinan el actuar de la misma; analizan la información financiera para decidir el rumbo de la empresa, aprueban presupuestos, realizan estrategias con el propósito de aprovechar con eficacia y eficiencia los recursos con los que cuenta la empresa familiar.

También durante el diagnóstico, se preguntó a los empresarios sobre el ambiente empresarial y las oportunidades de ascenso al que tuvieron derecho los miembros de las familias empresarias; en la tabla 4.1 se muestran los resultados de algunas características relacionadas con los puestos y políticas dentro de la empresa.

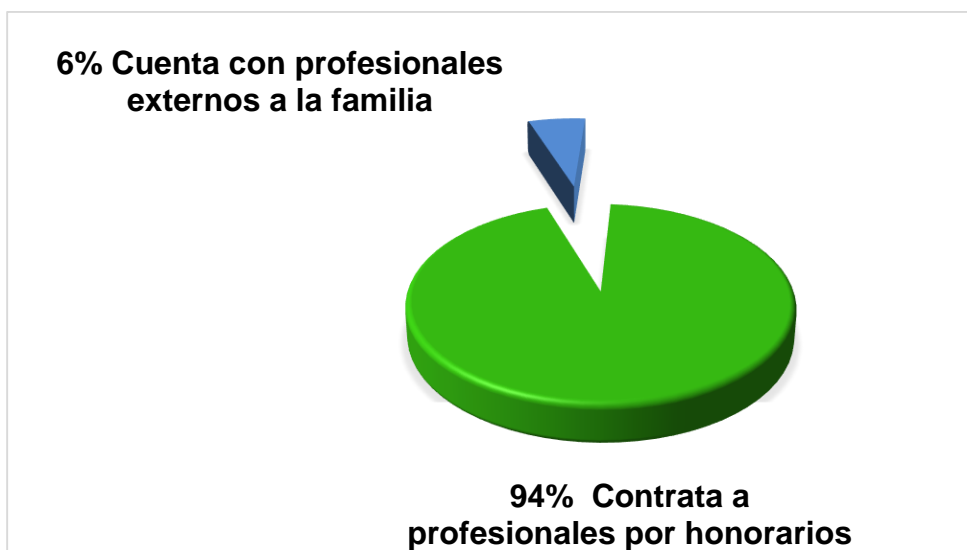
Tabla 4.1 Principales características de las empresas familiares analizadas

Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	75%
Las promociones se basan en méritos y las compensaciones de los integrantes de la familia se otorgan de acuerdo con sus habilidades.	70%
Existe una definición precisa de puestos y todos tienen claro lo que se espera de ellos en la empresa.	71%
La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de familiares.	61%

Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la aplicación del diagnóstico de profesionalización.

Respecto a la contratación de profesionales externos a la familia que ocupen altos puestos en la búsqueda de un mejor desempeño en áreas clave de la empresa familiar, solo el 6% manifestó haberlo hecho como se aprecia en la figura 4.3, a diferencia del 94% que manifestó que la empresa no se encontraba en las posibilidades para poder garantizar un salario fijo para este tipo de colaboradores, por lo que únicamente hacen uso de servicios profesionales de acuerdo con la situación o necesidad que se les presente, es decir como personal de staff y usualmente se trata de contadores y abogados.

Figura 4.3 Profesionales externos con altos puestos en las empresas familiares



Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la aplicación del diagnóstico.

Finalmente, un tema de gran relevancia es la toma de decisiones; los resultados muestran que el 73% de las empresas familiares analizadas, tiene una toma de decisiones totalmente centralizada. Resulta sorprendente que a este tipo de empresas

les haya dado buenos resultados hacerlo de esta manera; esta forma de actuar se justifica únicamente porque al operar de manera centralizada se conoce ampliamente al responsable de las decisiones y se pueden disminuir los errores.

Las desventajas que pueden ocasionar las decisiones centralizadas son: respuestas lentas y comunicación e información interrumpida sobre las actividades principales que realiza la empresa, provocando que algunos periodos se pierdan las oportunidades de negocio.

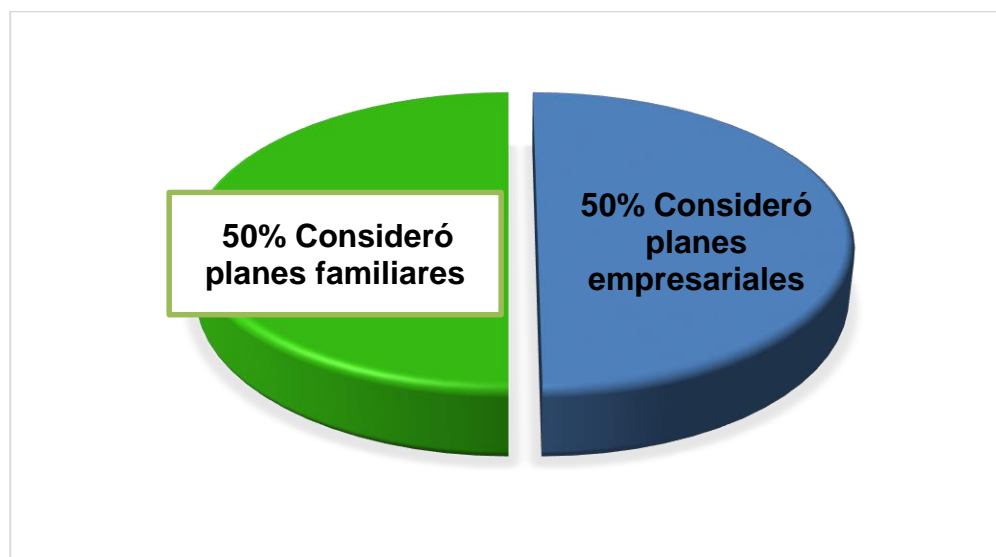
4.1.2 Resultados del análisis del subsistema familia

En el subsistema familia se analizan diversos temas tales como: la existencia de planes empresariales de largo plazo, la realización de reuniones para discutir temas de la empresa, los motivos por los que los miembros de la familia se incorporan a la empresa, la visión del negocio, la importancia de la empresa para los movimientos de la familia y su capacidad para trabajar de manera armónica y resolver los conflictos que se presenten.

Para la integración de los planes empresariales a largo plazo que realizaron las empresas familiares analizadas, el 50% tomó en cuenta las circunstancias de la familia como se observa en la figura 4.4, es decir, consideraron lo que esperaban los integrantes de la familia que en ese momento trabajaban con la empresa.

La otra mitad manifestó que el no considerarlos en los planes a largo plazo ocasionó algunas diferencias al no buscar el equilibrio entre la empresa y la familia; cabe señalar que los planes empresariales no sólo deben considerar lo que sea mejor para la empresa, sino también las acciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los integrantes de la familia que colaboran en el negocio.

Figura 4.4. Planes empresariales a largo plazo



Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la aplicación del diagnóstico.

Otro resultado significativo en esta investigación es que el 33% de las empresas familiares se reúnen formalmente para discutir temas referentes a la empresa y a su vez han establecido consejeros familiares que tiene participación en las decisiones trascendentales. Con la experiencia de sus mentores estas empresas han disminuido las problemáticas y aprovechado las oportunidades que surgen entre empresa y familia.

Por el contrario, el 67% de las empresas familiares no ponen formalidad a sus acuerdos, sin embargo, éstos son llevados a la práctica con la supervisión del director o encargado de la empresa, quien finalmente desempeña el rol de consejero familiar que ha dado buen resultado gracias a sus atinadas rutinas y prácticas empresariales para la permanencia de sus empresas.

A continuación, en la tabla 4.2 se muestran los resultados que indican que las empresas familiares luchan por mantener sus valores empresariales y familiares, una buena comunicación con sus integrantes, colaboradores y el orgullo de ser familias empresarias.

Tabla 4.2. Características sobresalientes de la muestra de empresas familiares analizadas de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Características sobresalientes	Porcentaje
Existe una visión del negocio compartida entre la familia y empresa.	60%
La empresa es más que una herramienta para generar dinero.	89%
La entrada a la empresa es totalmente voluntaria por decisión propia, no existe presión familiar.	81%
Trabajan armónicamente, y solucionan las diferencias y conflictos que se presentan entre ellos.	62%

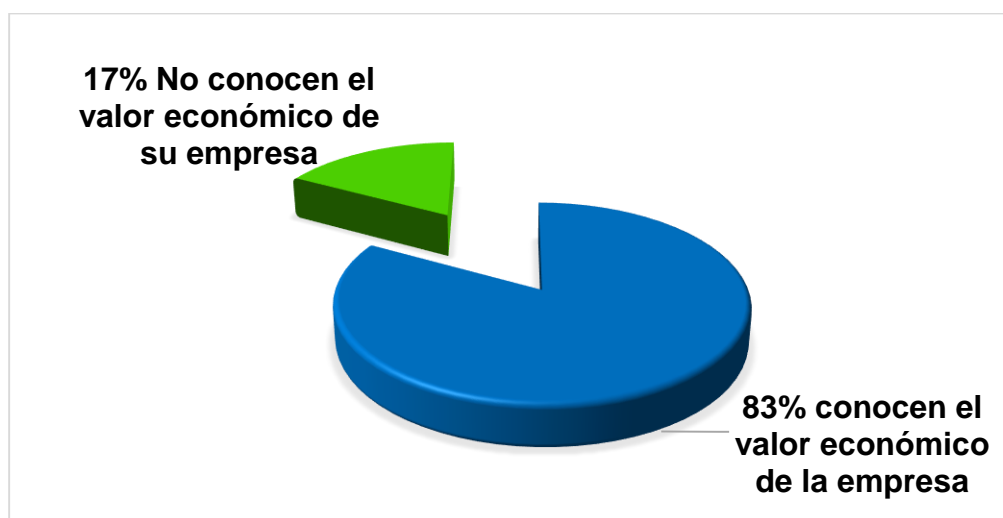
Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la aplicación del diagnóstico.

4.3.3. Resultados del análisis del subsistema propiedad

En esta última sección de la profesionalización del subsistema propiedad se muestran los resultados generales relacionados con la propiedad de la empresa, su valor económico y financiero, finalmente la legalización de la transmisión de la propiedad por medio de un testamento notariado.

De la muestra de empresas familiares estudiadas el 83% conoce el valor económico de la empresa, ya que ha realizado evaluaciones de manera constante en maquinaria, equipo, oficinas, inversiones; adeudos de sus clientes, créditos por pagar a sus proveedores, es decir, saben de sus activos, pasivos y capital, lo que los llevó a tomar acertadas decisiones financieras e incrementar el valor de su empresa como lo muestra la figura 4.5

Figura. 4.5 Evaluación Económica Empresarial



Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la aplicación del diagnóstico.

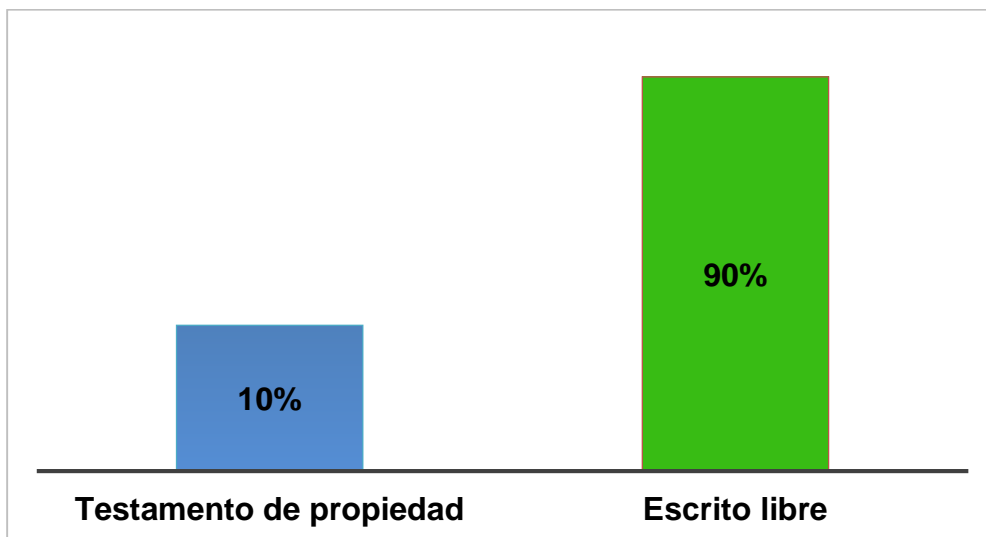
Otro resultado encontrado fue que el 52% de las empresas analizadas no contempló en algún momento la compra y venta de acciones. Esto se debe a que solo el 20% de ellas están constituidas legalmente como una sociedad mercantil y el 80% son personas físicas con actividades empresariales, por lo cual, el tema de las acciones no fue prioritario; consideraron que el negocio debió ser exclusivamente familiar y no optaron por integrar a miembros externos a la familia como medio de financiamiento para la empresa.

En relación con la información financiera que se genera en la empresa, la cual se presenta por medio de estados financieros, el 25% la realiza en forma y la exhibe con regularidad a las personas que tienen derecho a solicitarla. El 75% solo lleva un control rutinario relacionado con los ingresos, egresos, inversiones y créditos del negocio, lo que en ocasiones les limita a conocer de manera exacta las utilidades reales que genera la empresa.

Sus registros contables y financieros son llevados en cuadernos, recibos, notas de remisión y pagarés. Para una microempresa presentar una información financiera de esta forma les limita al momento de solicitar créditos bancarios o participar en convocatorias de financiamiento que otorga la Secretaría de Economía y otros organismos federales y estatales ya que no cumplen con los requisitos de llevar y presentar una contabilidad en forma.

Finalmente, un tema de suma importancia fue la transferencia de las propiedades, que la empresa ha generado a lo largo de su existencia, el 10% de las empresas familiares lo realizó de forma notariada con la finalidad de evitar futuros problemas con los integrantes de la familia. El 90% lo designó por medio de la palabra, respaldado por escritos libres donde la firma del sucedido fue suficiente para manifestar su voluntad de reparto de las propiedades como se observa en la figura 4.6

Figura 4.6 Empresas familiares que transfirieron sus propiedades



Fuente: Elaboración propia con datos recabados de la aplicación del diagnóstico.

En conclusión, solo el 4% de las empresas familiares analizadas presentó buen desarrollo de profesionalización en los tres subsistemas y estuvo preparada para la continuidad a la siguiente generación. El 70% se encontró en proceso de la profesionalización por lo que requerirán seguir trabajando para su mejora, y el 26% tiene indicios de llevarla a cabo, pero sus acciones no son evidentes.

4.2. Resultados del análisis del proceso de sucesión

En los siguientes apartados se presentan los resultados obtenidos del análisis del proceso de sucesión de la muestra de empresas familiares de segunda y tercera generación de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca. Los resultados obtenidos fueron clasificados siguiendo las cinco fases de la metodología propuesta por Belausteguigoitia, (2012).

4.2.1. Resultados del análisis de la fase I. Diagnóstico

En esta fase los fundadores o sucedidos identificaron y analizaron el momento en el que decidieron que debían iniciar el proceso de sucesión de la empresa, se les pidió que fueran específicos compartiendo detalles relacionados con la evaluación de las posibilidades de que la empresa fuera una fuente de ingresos estable y rentable para la familia. También se les requirió que explicaran como fue la elección de los integrantes de la familia que tuvieran mayor potencial para darle continuidad a la empresa.

La primera parte de la investigación estuvo dirigida a conocer cómo fue ese momento en el que tomaron la decisión de empezar a planear el traspaso generacional de su empresa, es decir, el momento en el que se plantearon las siguientes preguntas: ¿Alguno de mis hijos o integrantes de la familia muestra interés en dar continuidad al negocio?, ¿La empresa es lo suficientemente rentable para que la siguiente generación la considere como algo fructífero?, ¿Los integrantes de mi familia deberían buscar otra

opción para generar o percibir ingresos?, ¿En caso de vender mi empresa, cómo sería el reparto de bienes y ganancias entre la familia y colaboradores?. Las repuestas de los entrevistados se observan en la tabla 4.3

Tabla 4.3 Resultados de la primera fase del proceso sucesión en la muestra de empresas familiares analizadas

Principales características	Porcentaje
Integrantes de la familia que mostraron interés para dar continuidad al negocio.	El 93% de los fundadores o sucesores sí identificó a algún miembro de la familia que quisiera dar continuidad al negocio.
La empresa familiar ofrece buenas posibilidades laborales a sus descendientes.	El 96% de las empresas familiares ofrece buenas posibilidades.
El fundador o sucesor consideró la posibilidad de vender la empresa familiar.	En el 100% de las empresas familiares analizadas no se consideró la venta de la empresa.
El fundador o sucesor consideró fraccionar las propiedades.	En el 74% de las empresas analizadas se consideró que era mejor que la propiedad se quedara en manos de una sola persona.
Participación de la familia al inicio del proceso de sucesión.	El 100% de las empresas obtuvo esta participación familiar.
Valores presentes durante el proceso de sucesión de la empresa familiar.	Respeto, comprensión, dedicación, consideración y trabajo arduo.

Fuente: Elaboración propia con datos recabados en la aplicación de las entrevistas.

Los fundadores y sucedidos manifestaron que esta primera fase estuvo llena de confusión e inquietud ya que dar respuesta a los cuestionamientos anteriores los llevó de dos a cinco años; pero finalmente cumplieron el objetivo de elegir al sucesor y buscar la continuidad de sus empresas.

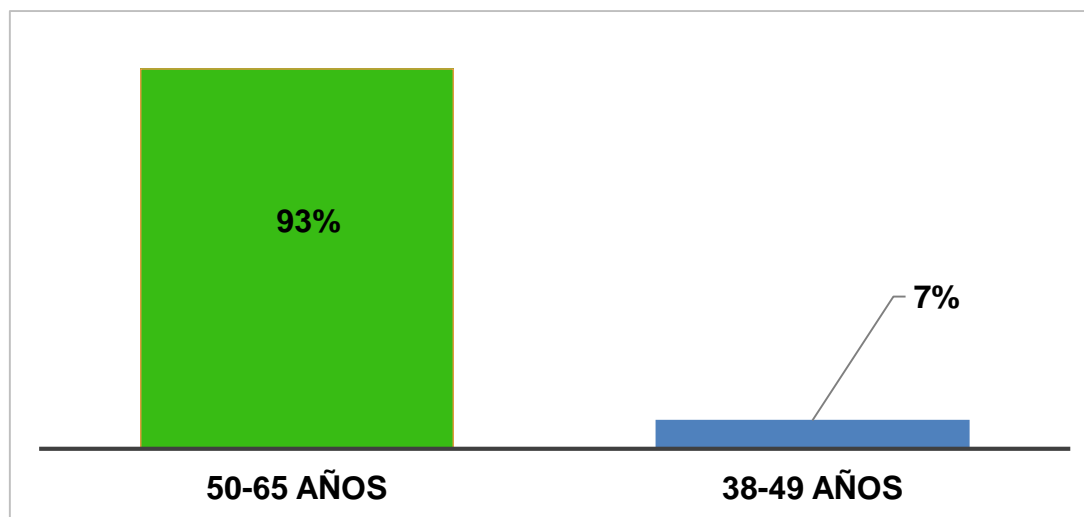
Posteriormente se cuestionó sobre la rentabilidad de las empresas familiares, ante lo cual el 96% de los entrevistados las consideran lo suficientemente rentables y con buenas posibilidades de crecimiento para sus descendientes y colaboradores. Con respecto a la capacidad para contratar a más integrantes de la familia para que trabajen en ella, el 52% de las empresas familiares consideró que sí pueden ingresar otros integrantes de la familia al negocio, por lo que el sucesor tendrá la responsabilidad de hacer progresar la empresa en el corto y largo plazo ya que la familia crece de manera exponencial y la empresa lo hace de manera escalonada.

También se analizó la edad en la que los fundadores llevaron a cabo la sucesión de la empresa familiar, encontrando que el 93% de ellos, tenía una edad promedio de entre 50 y 65 años, el 7% tenía entre 38 y 49 años, como se observa en la figura 4.7. Resulta revelador destacar que los fundadores más jóvenes contemplaron un plan de negocios para lograr la continuidad de la empresa y han sido autodidactas en relación con la identificación de las áreas en las que pueden mejorar sus empresas.

A continuación, se mencionan las principales: mercadotecnia, atención al cliente, costos, recursos humanos y recursos financieros. Cabe mencionar que estas empresas

han hecho uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC'S) para estar a la vanguardia con sus clientes y proveedores.

Figura. 4.7 Edad de los sucedidos cuando realizaron el traspaso generacional



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en las entrevistas aplicadas.

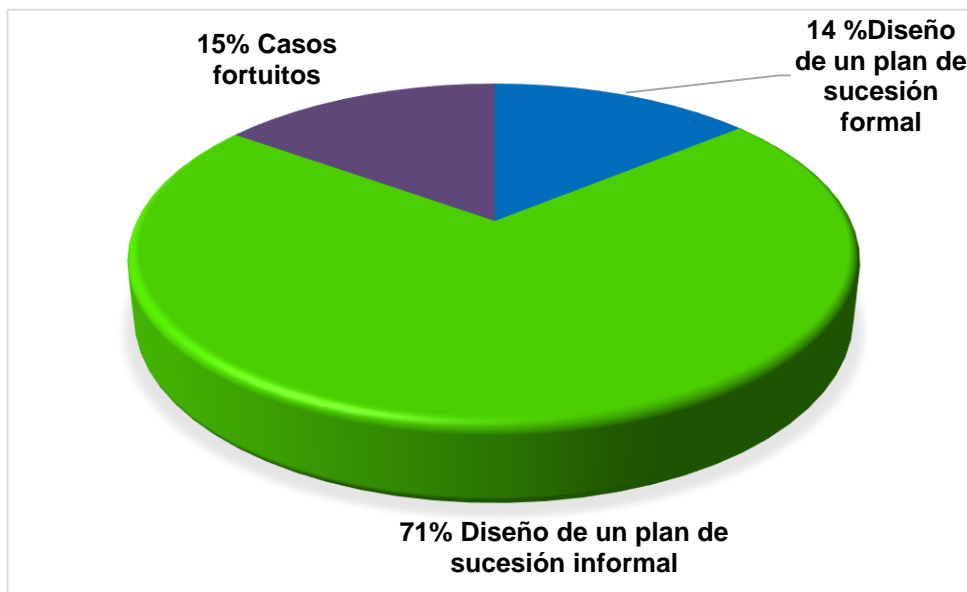
4.2.2. Resultados del análisis de la fase II. Planificación

En este apartado se especifican los aspectos que consideraron los fundadores y sucedidos en relación con el plan de sucesión tales como: el diseño, la participación de la familia, periodo de tiempo, disposiciones legales y la ayuda o apoyo interno o externo de un profesional.

De la muestra de empresas familiares analizadas, solo el 14% realizó un plan de sucesión de manera escrita, en él se estableció el rumbo que tomó la empresa y las estrategias que implementaron para lograrlo como se aprecian en la figura 4.8. Los integrantes de la familia al tener un plan formal de la sucesión también mostraron interés y compromiso hasta lograr los objetivos y obtener el diseño y el perfil del sucesor proyectado.

Es de reconocerse que, de acuerdo con la perspectiva de los entrevistados, la participación, conocimiento y experiencia de la familia fueron substanciales para que la planeación de la sucesión de la empresa familiar se diera de manera armoniosa.

Figura 4.8 Empresas familiares con un plan de sucesión escrito



Fuente: Elaboración propia con datos recabados de las entrevistas.

Resultó interesante descubrir que, aunque el 71% de las empresas familiares no realizaron un plan de sucesión formal previo al traspaso generacional, sí tomaron otras acciones que les permitieron hacerlo de manera exitosa. Un ejemplo de ello es que acertadamente optaron por integrar a sus sucesores desde la infancia para que colaboraran en las actividades relacionadas con el negocio, a fin de prepararlos y darles la oportunidad de conocer las operaciones diarias de la misma, así como estar al pendiente de los parámetros que se consideran en la toma de decisiones oportunas en el momento indicado. A estas empresas familiares la experiencia las ha llevado a tener continuidad y buenos resultados.

Finalmente, el 15% de las empresas estudiadas la sucesión se efectuó de manera repentina a la muerte del fundador. En estos casos fue la familia quien eligió al integrante que tomaría el rol de sucesor para seguir con el proyecto. El sucesor una vez que asumió el compromiso, enfrentó una etapa complicada, el enfrentarse a la pérdida familiar y al mismo tiempo al desconocimiento del manejo de la empresa.

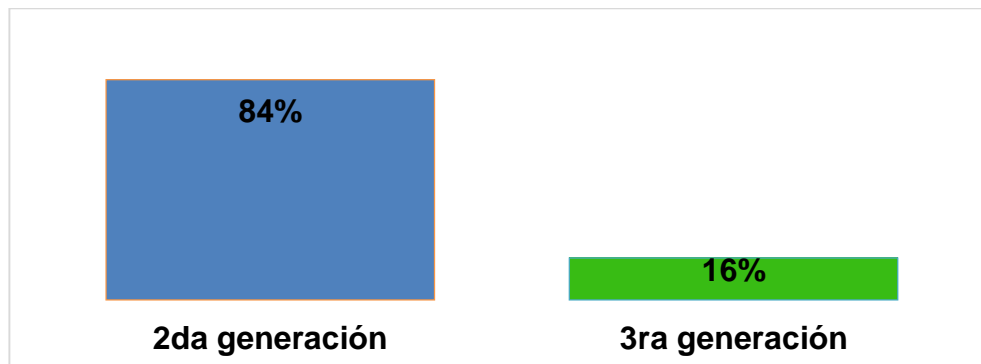
Sin embargo, el apoyo familiar y el de los colaboradores fueron trascendentales para que la incorporación del sucesor se llevara a cabo de manera pacífica. Actualmente muchos de ellos se encuentran al frente de la empresa por haber sido elegidos por la familia, sin embargo, ellos mismos manifestaron que no se encuentran del todo satisfechos en la actividad que realizan y siguen considerando su participación en la empresa como algo temporal, esperando en un futuro dejar ese cargo y poder continuar con sus planes de vida.

En relación con las empresas familiares que sí llevaron a cabo un plan de sucesión, se encontró que el 59% de ellas contemplaron un periodo de uno a dos años para su ejecución, mientras que el 26% consideró de tres a cinco años. Finalmente, el 15% de ellas no contó con este tipo de plan y por ello el traspaso generacional se hizo de manera inmediata, por el fallecimiento del fundador de la empresa familiar.

En esta fase de planeación las empresas familiares analizadas consideraron disposiciones legales y financieras, también solicitaron ayuda externa a contadores, abogados, así como a colegas empresariales de la ciudad para la ejecución de su plan de sucesión.

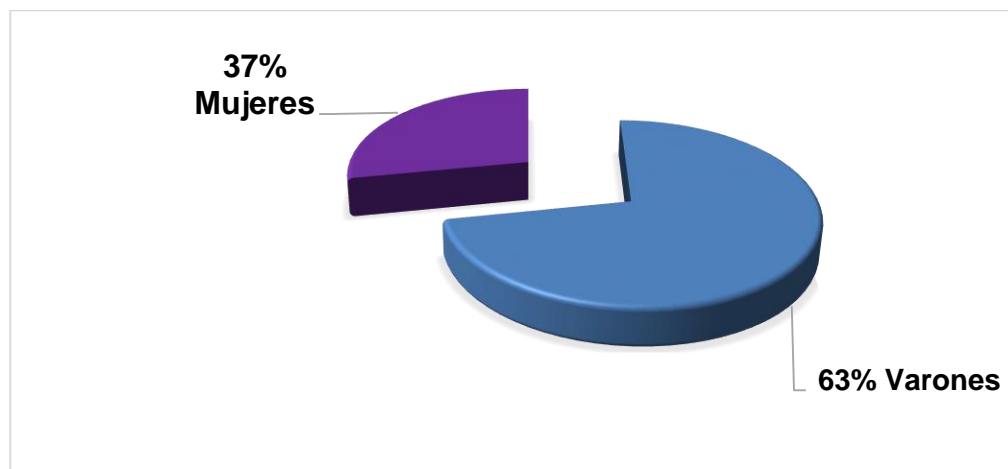
En relación con el periodo de tiempo que las empresas familiares han seguido funcionando después de que el fundador dejó la dirección de la empresa, los resultados de la investigación mostraron que el 90% de las empresas familiares estudiadas tienen más de 15 años de haber realizado el traspaso generacional, de las cuales, el 84% se entregó a la segunda generación y el 16% a la tercera generación, como lo muestra la figura 4.9.

Estas empresas presentan alta rentabilidad, oportunidad de crecimiento y expansión dentro y fuera de la ciudad según la información de los entrevistados. Es importante resaltar que el sucesor es apoyado en un 88% por familiares que se han comprometido a dar continuidad y a cumplir con los objetivos propuestos por la nueva administración.

Figura. 4.9 Empresas familiares con sucesión exitosa

Fuente: Elaboración propia con datos recabados en las entrevistas aplicadas.

En cuanto a la participación de la mujer en las empresas familiares, se pudo notar que ellas tienen un importante papel, ya que el 37% de las empresas consideradas fueron sucedidas a una mujer, sea la hija, esposa o nuera, como lo muestra la figura 4.10. Esto fue posible debido a que, al momento de la sucesión, ellas contaban con preparación académica, cursos y capacitaciones en temas relacionados con la empresa y su administración, además de haber mostrado gran interés por dar continuidad a la empresa.

Figura. 4.10 Sucesores de empresas familiares

Fuente: Elaboración propia con datos recabados en las entrevistas aplicadas.

4.2.3. Resultados del análisis de la fase III. Entrenamiento

Una variable importante dentro del proceso de sucesión de las empresas familiares es el entrenamiento, el cual consiste en preparar a los sucesores para que cuando se realice el traspaso generacional cuenten con conocimientos, habilidades y experiencia necesarias para dirigir las actividades que realiza la empresa. Estos conocimientos y características se pueden adquirir por medio de estudios de posgrados relacionados con la actividad principal de la empresa, estudios universitarios relacionados con la administración de empresas, así como por medio de capacitaciones, talleres o incluso trabajando en otras empresas, como lo demuestran los resultados que se presentan en los siguientes apartados.

Durante las entrevistas también se preguntó a los sucesores sobre el perfil académico de los sucesores, se encontró que el 26% tiene estudios universitarios y un 4% tiene estudios a nivel posgrado. Cabe destacar que el 7% realizó estudios relacionados con el área de actividad principal de la empresa y el 19% realizó estudios en administración de empresas. En el 33% de las empresas estudiadas, los sucesores tomaron cursos, talleres y actualizaciones para mejorar sus negocios, lo que se ve reflejado en su control de inventarios, atención al cliente, contabilidad y presupuestos.

Otro resultado que vale la pena resaltar es que en el 37% de las empresas familiares, los sucesores tienen un nivel académico básico y operan de manera empírica, pero, además, no asisten a cursos de capacitación, esto a pesar de que en algunas ocasiones la autoridad municipal o la universidad pública más cercana a la Ciudad de Huajuapán de León, les invitó a asistir a cursos o talleres, tratando de prepararlos en diferentes temas relacionados con la administración, mejora y permanencia de sus empresas.

De los sucesores que trabajaron en otras empresas para tener experiencia y desarrollar habilidades empresariales antes de ejercer la dirección de su empresa, solo el 26% lo realizó. El 74% comentó que no visualizaron esa opción como un medio de mejoramiento de su negocio familiar, ya que confiaron en la forma tradicional de manejar el negocio, por lo que el sucesor ha aportado pocas ideas novedosas, detecta pocas o nulas prácticas y vicios empresariales e institucionales que pueden afectar a la empresa.

Finalmente, el 85% de los sucedidos conversó con su sucesor de los riesgos y beneficios que conllevaría la dirección de la empresa familiar; el sucedido siempre estuvo pendiente de los pormenores que ocurrieron durante esta etapa del proceso de sucesión.

4.2.4. Resultados del análisis de la fase IV. Transferencia

Esta etapa es muy importante tanto para el sucedido como para el sucesor, ya que es el período donde se puede afirmar que simbólicamente se hace entrega de las llaves al sucesor para que se haga cargo tanto de los documentos, responsabilidades y compromisos, así como de los sueños del sucedido relacionados con la empresa familiar. De esta forma, el sucesor acepta el liderazgo sobre la dirección del negocio para darle continuidad.

Esta fase debe realizarse de manera paulatina. De las empresas familiares investigadas el 81% realizaron la transferencia de manera programada, pacífica y gradual; respecto al proceso de entrega del control de la dirección, los resultados muestran que, en las empresas familiares analizadas, este proceso también se realizó lentamente en el 67% de ellas, mientras que en el 33%, el sucesor ejerció la dirección a partir de una determinada fecha por la muerte del sucedido y por circunstancias atípicas que dieron lugar a que la entrega se diera de manera inmediata.

Llama la atención que en el 74% de las empresas familiares consideradas, el sucedido les comunicó de manera informal a sus proveedores, clientes y colaboradores respecto a la transferencia de la empresa de una generación a otra, no se presentaron inconvenientes por el traspaso generacional ya que por la buena relación que mantuvo el sucedido con todos los grupos antes mencionados, el sucesor fue aceptado y apoyado en todo momento.

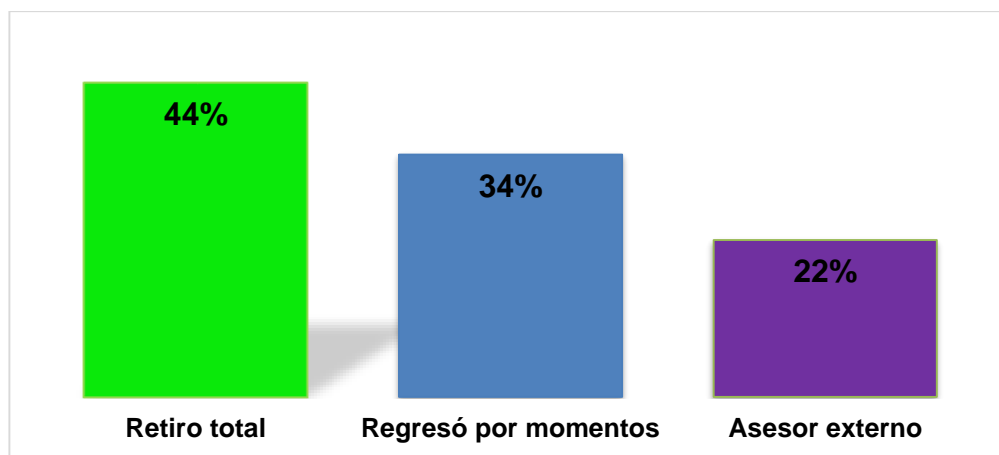
4.2.5. Resultados del análisis de la fase V. Culminación

La fase de culminación es la última etapa del proceso de sucesión, en la que el sucedido es relevado por el sucesor para llevar a cabo la toma de decisiones, la administración y el control de la empresa familiar, de quien se espera una actuación eficaz y eficiente. También en este periodo se pretende que el sucedido realice otras actividades diferentes a las que desempeñaba en la empresa, así como dedicar tiempo a su vida y a proyectos personales.

Por esta razón, como parte de la investigación se dio seguimiento a quienes sucedieron las empresas familiares analizadas, buscando dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Qué fue del sucedido una vez que entregó la empresa?, ¿Qué actividades ha desempeñado después de la sucesión? El 44% de ellos se retiró totalmente de los negocios dedicándose a otras actividades tales como deportes, política y actividades recreativas; el 22% se desempeña como asesor externo de la empresa y el 34% continúa visitando la empresa y realizando algunas actividades de manera esporádica, por eso se

dice que sigue regresando a la empresa en algunos momentos como consejero o ejerciendo actividades de supervisión o control; como se aprecia en la figura 4.12.

Figura. 4.11 Actividades que realizan los sucedidos una vez terminado el proceso de sucesión



Fuente: Elaboración propia con datos recabados en las entrevistas aplicadas.

Finalmente es importante mencionar que el 59% de los sucedidos realizaron un plan de vida familiar para después del retiro. En este, consideraron sus metas personales de corto, mediano y largo plazo e incluyeron actividades que habían dejado pendientes para realizarlas en un futuro de acuerdo con sus finanzas.

Otro aspecto importante dentro de la sucesión empresarial fue la preparación emocional y psicológica del sucedido para llevar a cabo el traspaso de su empresa. En ocasiones resulta complejo por el gran trabajo realizado por el sucedido al haberla fundado, resolver todos los obstáculos que se le fueron presentando hasta lograr su consolidación, poner en marcha estrategias para hacerla crecer y pasar muchos años

dirigiéndola. Por ello resulta evidente el gran valor que tiene la empresa para ellos, no solo económico sino sentimental, lo que en ocasiones dificulta este proceso y retarda su culminación poniendo en peligro la continuidad del negocio.

Afortunadamente, el 70% de los sucedidos manifestaron que estaban preparados para la sucesión, quedándoles la satisfacción de concluir con éxito esas etapas tan difíciles y trascendentales para el futuro de la empresa familiar, así como el orgullo que sus empresas prevalecen en manos de su familia.

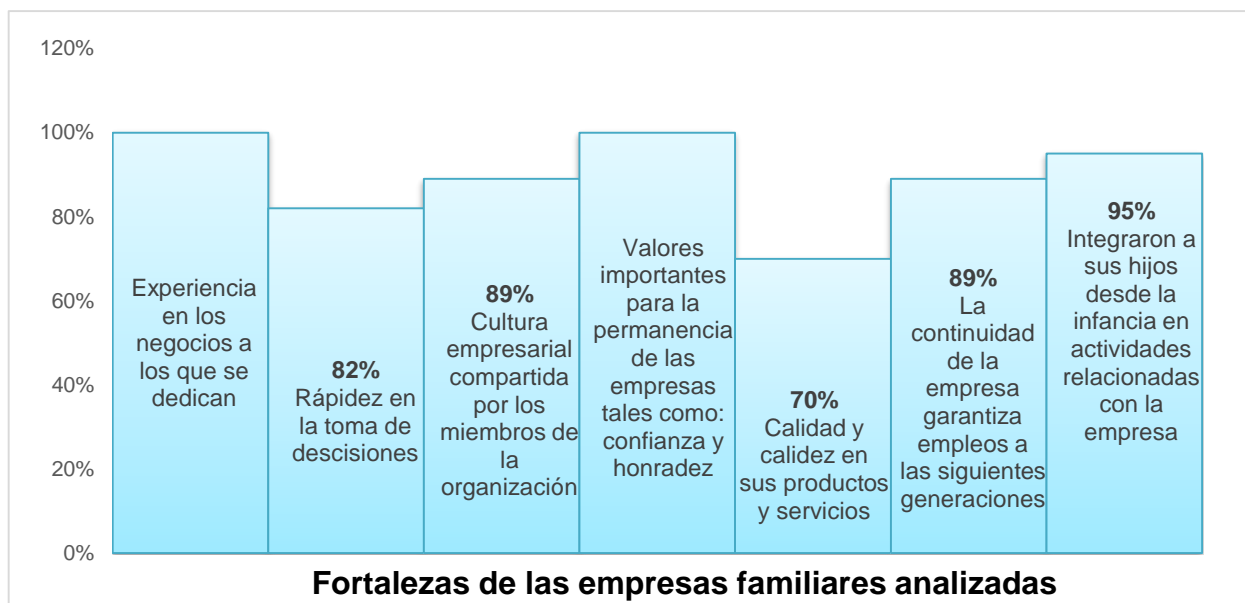
4.3 Análisis FODA de las empresas familiares analizadas

El propósito de este análisis es destacar las fortalezas y debilidades que se encontraron en las empresas familiares analizadas, a partir de estas se extraen las lecciones para las empresas próximas a pasar por el proceso de sucesión. Tales lecciones dan lugar a la propuesta que se presenta en el capítulo cinco. La comparación se realizó incluyendo temas relacionados con el proceso de sucesión y con el grado de profesionalización.

4.3.1 Fortalezas

En la figura 4.13 se muestran las principales fortalezas de las empresas familiares analizadas una vez realizadas las entrevistas y el diagnóstico de profesionalización.

Figura 4.12 Fortalezas de las empresas familiares en relación con el proceso de sucesión y profesionalización



Fuente: Elaboración propia con información recabada a partir del diagnóstico y de las entrevistas.

El total de las empresas estudiadas tiene experiencia en las actividades que desempeñan, conocen a sus colaboradores, clientes, proveedores, competencia, periodos de mejores ventas, promociones, descuentos, así como la rotación de inventarios. El nivel jerárquico directo que tiene este tipo de empresas hace que en el 82% de ellas sus decisiones se ejecuten de manera rápida, lo que conlleva a dar una pronta solución a las oportunidades o problemáticas que se presentan.

Cabe mencionar que en el 89% de este tipo de empresas la cultura empresarial es compartida por todos los miembros de la organización, se rigen por principios y valores familiares que son transmitidos a la empresa, lo que las hace diferentes a aquellas empresas que no son familiares.

En estas empresas la importancia que se dedica a la familia es substancial para generar sinergia con su equipo de trabajo, destacando valores como confianza, honradez y lealtad. El 70% de ellas tienen calidad y calidez en sus productos y servicios, ya que los directores han realizado su mejor esfuerzo para tener empresas competitivas cuidando la preferencia de sus clientes.

El 89% de las empresas familiares analizadas tiene la estabilidad financiera suficiente para ofrecer empleo a los miembros de las siguientes generaciones, son negocios con grandes posibilidades de crecimiento y expansión.

Una fortaleza de suma importancia es la integración de los infantes a las actividades de la empresa, esto con la visión de acercarlos a desempeñar tareas de acuerdo con su capacidad y lograr que ellos vean a la empresa como parte de las actividades que tienen que realizar como familia. Esa incorporación la realizó el 95% de las empresas, fue una decisión acertada y útil para sus fundadores y sucedidos al momento de elegir al sucesor ya que dicha persona demostró su interés y conocimiento por la empresa.

4.3.2 Oportunidades

El 85% de las empresas familiares estudiadas aún tiene la oportunidad de capacitar a sus directivos e integrantes de la familia, ya que, hasta ahora, no se ha llevado a cabo, en especial a los sucedidos y sucesores en temas relacionados con la

administración de empresas, productividad, finanzas y otras áreas que deseen mejorar o fortalecer.

Otra oportunidad que tienen este tipo de empresas es que pueden solicitar servicios sociales o prácticas profesionales en las instituciones públicas cercanas a la ciudad, en áreas específicas de la empresa que requieran de sus habilidades y conocimientos.

El 90% de las empresas familiares analizadas tiene la capacidad financiera para solicitar asesoría con expertos en temas de profesionalización y sucesión empresarial que pueden prepararlos para los cambios que estos temas conllevan, ya que sus procedimientos requieren de tiempo, dedicación y disciplina para que se realicen de la mejor manera posible.

Otra oportunidad que presentan las empresas familiares es la de expansión en el mercado local, ya que el 95% de ellas tiene todo lo necesario para realizarlo como son: experiencia en su actividad, reputación comercial o de servicios y capital necesario para la expansión.

4.3.3 Debilidades

Durante las entrevistas y la aplicación del diagnóstico de profesionalización se pudo observar que el 89% de las empresas analizadas le dio poca o nula importancia al

proceso de sucesión, esto debido al desconocimiento de esta etapa tan importante en la vida de la empresa familiar, ya que cuando no se lleva a cabo de la mejor manera o se realiza con cambios bruscos sin una planeación, incrementa el riesgo de perder el negocio familiar a través de las generaciones.

También se encontró que en el 85% de este tipo de empresas sus directivos no tienen la capacidad de separar con profesionalismo los problemas familiares de los empresariales, lo que deja como consecuencia que en ocasiones dichos problemas se traslapen en las actividades de ambos elementos. Esto dificulta o retarda las actividades diarias dentro de la empresa y genera un ambiente tenso en lo familiar.

Otra debilidad de las empresas familiares analizadas de esta ciudad es que el 74% presenta desconfianza para la realización de nuevas inversiones, así como para el emprendimiento de nuevos proyectos. Esto se debe a que hace falta orientación financiera, existen muchos obstáculos para que los propietarios sean sujetos de crédito bancario, y carecen de una proyección de negocios completa para no poner en riesgo su capital. Aunado a ello, en estas empresas se manifiesta impaciencia por recuperar la inversión en un periodo de dos a tres años.

El 56% de las empresas familiares estudiadas tiene líderes actuales a los que les hace falta visión empresarial para aumentar el valor de sus empresas, esto es debido a que el 59% no muestra interés en contratar a profesionales, invertir en capacitaciones, estudios relacionados con el negocio o por acercarse a sus colegas empresariales.

Una buena administración en las empresas familiares es substancial para que el negocio marche de la mejor manera, para ello el director debe tener no solo conocimientos y habilidades en el área a desempeñar sino también se requiere de experiencia previa para desempeñar un puesto directivo. El 89% de las empresas familiares analizadas carece de estas características, por lo que es difícil para sus líderes aportar ideas novedosas y estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos a los que están expuestas.

En este tipo de empresas el nepotismo es una debilidad que frena el crecimiento, ya que el 60% de los integrantes de la familia ocupan puestos clave o de dirección que no son capaces de desempeñar y están ahí por conveniencia familiar más que empresarial. La Heroica Ciudad de Huajuapán de León tiene una población donde la familia tiene un valor tan importante que en ocasiones se sobrevalora y se pone por encima de los negocios, por la confianza que esta genera.

4.3.4 Amenazas

Las empresas familiares como cualquier otra empresa corren el riesgo que en algún momento se vean amenazadas por la competencia de franquicias o sucursales de forma local, nacional o internacional en las actividades comerciales que desempeñan, para lo cual deben estar preparadas con un plan emergente para hacerles frente y garantizar su permanencia.

El fallecimiento inesperado del sucedido en la empresa familiar puede ocasionar que la sucesión no se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado o previsto demorando el proceso y generando descontrol de las actividades diarias del negocio.

Es de reconocerse que toda actividad económica debe regirse por reglas fiscales que contribuyan al estado, y entre las empresas analizadas el 25% no cuenta con el Registro Federal de Contribuyentes (RFC), por lo que corren el riesgo de ser requeridas por las autoridades correspondientes.

**CAPÍTULO 5. PROPUESTA PARA FORTALECER EL PROCESO DE
SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES**

CAPÍTULO 5. PROPUESTA PARA FORTALECER EL PROCESO DE SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

En este capítulo se presentan algunas recomendaciones que integran una propuesta que se espera sea de utilidad para aquellas empresas familiares que estén próximas a pasar por el proceso de sucesión a fin de garantizar su permanencia en el mercado y lograr que estas empresas sigan dirigidas por miembros de la familia fundadora.

No existe una fórmula única para llevar a cabo el proceso de sucesión, ya que cada empresa tiene una actividad económica y una cultura empresarial diferente; la sucesión puede ser ejecutada a diferentes ritmos, de acuerdo con las experiencias y conocimientos que aporten quienes participarán en este proceso inevitable para la continuidad de la empresa familiar.

Las recomendaciones que este capítulo contiene se plantean a partir de las lecciones extraídas de los resultados que arrojaron los instrumentos de investigación aplicados a directores de una muestra de 27 empresas familiares de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

5.1. Descripción de la propuesta para las empresas familiares próximas a pasar por el proceso de sucesión, a partir de las lecciones extraídas de las empresas analizadas

En el siguiente apartado se describen las propuestas que serán de utilidad a los sucedidos, sucesores y demás integrantes de las familias empresarias que tengan oportunidad de participar en este proceso tan significativo para la continuidad de las empresas familiares. Estas propuestas se presentan de acuerdo con las cinco fases del proceso de sucesión propuesto por Belausteguigoitia, (2012).

La tabla 5.1 muestra la propuesta general de este trabajo de investigación, que consiste en que tanto el sucedido como el sucesor se familiaricen con las cinco fases del proceso de sucesión, las estrategias y el presupuesto para que éste se lleve a cabo de la mejor manera y garantice su ejecución.

Tabla 5.1. Etapas para la ejecución del proceso de sucesión de una empresa familiar

Etapas	Periodo de Ejecución	Quien participa	Estrategia	Presupuesto*
Diagnóstico	2 a 5 años	Sucedido y su familia	Diseñar el perfil del sucesor	S/P
Planificación	1 a 3 años	Sucedido y su familia	Diseñar el plan de sucesión, incluyendo	Elaboración propia S/P

Planificación	1 a 3 años	Sucedido y su familia	elementos estratégicos relacionados con la familia, empresa y Propiedad. Redacción de un protocolo familiar.	Se puede considerar los servicios de un profesional que apoye en la integración del plan de sucesión.
Entrenamiento Formal o informal	2 a 7 años	Sucesor	Capacitarse y/o realizar estudios técnicos, a nivel licenciatura, diplomados o posgrados relacionados con administración de empresas o con alguna de las áreas de la empresa que se desee fortalecer.	Existen en la ciudad universidades e instituciones públicas tales como: UTM, CONALEP, CECATI. Además, se puede recurrir a capacitaciones gratuitas en línea.
Transferencia	1 a 2 años	Sucedido y sucesor	Las responsabilidades, derechos, obligaciones y toma de decisiones deben cederse de manera gradual y consecutiva.	\$3,000.00 a \$10,000.00* Puede ser el costo de realizar trámites notariales y pago de derechos.
Culminación	1 año	Sucesor	Desempeñar la dirección de la empresa familiar de manera eficaz y eficiente.	S/P

Fuente: Elaboración propia con información de Belausteguigoitia, (2012) y con información recabada mediante investigación con prestadores de servicios administrativos y notariales locales.

*El presupuesto está valuado a partir de estimaciones de precios corrientes locales, se encuentra expresado en pesos mexicanos y varía de acuerdo con el prestador de servicios.

Los gastos en los que se puede incurrir durante el proceso de sucesión, de inicio pueden ser difíciles de erogar, pero por ser un proceso de largo plazo se recomienda a las familias empresarias que previo al proceso sucesorio, realicen las estimaciones y ahorros necesarios para no ser sorprendidas por el factor económico llegando a posponer o desfasar el plan. Lo anterior favorecerá tanto a las empresas como a sus familias, ya que existirá mayor respaldo al planear y ejecutar las metas y objetivos en relación con la sucesión empresarial.

Después de la propuesta general y teniendo un panorama de lo que conlleva la sucesión en una empresa familiar, a continuación, se presentan las recomendaciones de acuerdo con el orden de las cinco fases del proceso de sucesión sugerido por Belausteguigoitia, (2012).

Propuesta para la Fase I. Diagnóstico

Cuando el o los dirigentes de una empresa familiar se acerquen a los 50 años de edad y su empresa tenga al menos 10 años de funcionamiento, deben cobrar conciencia de que su empresa ha sobrevivido a los porcentajes más altos de mortandad o desaparición empresarial, de acuerdo con las estadísticas mexicanas y, por lo tanto, podrán notar que el producto o servicio que su empresa ofrece tiene posibilidades de permanecer en el mercado. Por ello, es momento de empezar a planear la sucesión de su empresa familiar, para lo cual se recomienda considerar lo siguiente:

1.1. Análisis de la familia

Realizar un análisis objetivo de su familia: Se recomienda empezar por desarrollar el perfil del sucesor, detallando las características de aquella persona que le sucederá y dará continuidad al proyecto. Por ello es conveniente especificar conocimientos, habilidades, experiencias y aptitudes necesarias como se observa en el ejemplo en la tabla 5.2

Tabla 5.2 Ejemplo del diseño del perfil del sucesor

Características	Descripción
Cualidades	Liderazgo, valentía, capacidad para la toma de decisiones y aprendizaje, carisma, conocimiento tanto de la empresa como de la industria a la que pertenece.
Formación académica	Describir las capacitaciones, cursos, congresos y/o estudios relacionados con administración de empresas, áreas del negocio, recursos humanos, atención al cliente, costos y mercadotecnia. En caso de detectarse deficiencias se recomienda considerarlas en la etapa de entrenamiento para fortalecerlas.

Intereses personales	Conocer los planes a corto y largo plazo de los posibles candidatos.
Plan de vida	Conocer los beneficios que la empresa le ofrece durante su estancia.
Experiencia en el negocio y/o en trabajos previos al mismo giro empresarial	Describir los puestos y plazos que ha desempeñado dentro y fuera de la empresa. En caso de no contar con lo anterior, se debe considerar dentro de la etapa de entrenamiento, detectando las áreas o procesos que se necesiten fortalecer.

Fuente: Elaboración propia con información recabada en la aplicación de las entrevistas, así como de Cabrera y González, (2008).

En esta primera etapa se debe considerar a los hijos, esposa, nietos, hermanos, etc, para detectar a quien muestre interés por la empresa y que tenga capacidad para dar continuidad al negocio familiar. Se recomienda comparar el perfil que el sucedido diseñó con las habilidades y características de aquellos candidatos que considere tienen mayor potencial para cumplirlo.

Posteriormente se propone tomar en cuenta que algunas de las habilidades y conocimientos pueden adquirirse o desarrollarse, pero de inicio debe existir interés, capacidad y compromiso por parte del candidato ya que estas en algún momento pueden

tener un costo monetario, así como defraudar la confianza de la familia en caso de no concluir alguna actividad que se les encomiende. En la fase de entrenamiento se proponen algunas estrategias para adquirir conocimientos y habilidades que requiera el candidato.

Se recomienda repetir este ejercicio a lo largo de uno a dos años o hasta identificar a la persona idónea para ocupar el puesto. Una vez identificada, se sugiere que esta debe tener una plática seria con el sucedido para confirmar su interés, compromiso y detectar qué aspectos de su perfil hace falta fortalecer para posteriormente contemplar las acciones necesarias en la etapa de entrenamiento.

1.2. Análisis y control financiero de la empresa

Como siguiente paso de la etapa de diagnóstico se propone que el sucedido de la empresa familiar tenga un buen control de sus costos, gastos, inversiones y patrimonio. Esto con la finalidad de asegurar a quien le vaya a suceder, que la empresa es rentable en el momento presente, y que por ello si se interesa en llevar a cabo una buena administración de esta, se estará haciendo cargo de una empresa que constituye una opción viable financieramente y vale la pena su continuidad y mejora.

Para evaluar estos aspectos y tener un soporte con relación a la estabilidad y rentabilidad se propone utilizar las ecuaciones que se muestran en la tabla 5.3. El tener claridad de las prácticas financieras favorecerá la realización de presupuestos y

proyecciones que ayuden a las generaciones venideras. Cabe mencionar que la estabilidad y rentabilidad se pueden calcular de manera mensual, trimestral, semestral o anual según las necesidades de la empresa.

Tabla 5.3 Razones Financieras para calcular la estabilidad y rentabilidad en una empresa familiar

Razones Financieras de Estabilidad	Razones Financieras de Rentabilidad
<p style="text-align: center;"><i>Origen del capital</i></p> <p style="text-align: center;">Pasivo total</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Capital contable</p> <p style="text-align: center;">Pasivo a corto plazo</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Capital contable</p> <p style="text-align: center;">Pasivo a largo plazo</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Capital contable</p>	<p style="text-align: center;">Utilidad neta</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Capital contable</p> <p>Esta ecuación nos indica cuantos pesos ganaremos por cada peso invertido en la empresa.</p> <p style="text-align: center;">Utilidad neta</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">(Pasivo total + Capital contable)</p> <p>Esta razón nos indica cuantos pesos se están generando por cada peso (propio y ajeno) invertido en la empresa.</p>
<p>Las dos últimas razones sirven para determinar el posible riesgo de quiebra o que los acreedores se puedan quedar con la empresa.</p> <p style="text-align: center;">Inversión del capital= Activo fijo/ capital contable</p> <p>Esta razón sirve para determinar cuánto tienes invertido en activos fijos por cada peso que se ha invertido en la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">Utilidad neta</p> <hr style="width: 20%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;">Ventas netas</p> <p>Esta razón nos dice cuántos pesos ganamos por cada peso que vendemos, nos daremos cuenta si las ventas tienen el suficiente margen de utilidad para solventar los costos o gastos.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Nafin, (2004).

1.2.1 Inversiones de la empresa

Se recomienda realizar inversiones en la medida que lo permitan las finanzas de la empresa en activos como terrenos, edificios, patentes o instrumentos de inversión a plazo fijo con alguna institución bancaria. Lo anterior permitirá a la empresa tener mayor estabilidad, posibilitándola tanto para solventar cualquier imprevisto que en el futuro se presente en cuestiones familiares, como para realizar nuevas inversiones o diversificar el negocio.

Propuesta Fase II. Planificación

En esta fase se propone prever contingencias, así como asegurar que en el mediano o largo plazo se cuente con un integrante de la familia capaz de ejercer los derechos y obligaciones relacionados con la empresa. No existe un plan de sucesión general que se adapte a todos los tipos de empresas familiares, ya que las necesidades de cada una de ellas dependen del tamaño, actividad económica, el grado de profesionalización y de su capital.

A modo de ejemplo se presenta un diseño de un plan de sucesión de una empresa familiar como se observa en la tabla 5.4. Es conveniente resaltar que las empresas familiares deben realizar primeramente planeación estratégica que será de mucha utilidad al momento de iniciar con este proceso, así como establecer las reglas, normas y políticas claras del desempeño de cada integrante de la familia que tenga participación

dentro del plan de sucesión. Se recomienda describir de manera detallada los pasos a seguir durante el proceso y la ejecución del plan.

Tabla 5.4 Ejemplo de diseño de un plan de sucesión de una empresa familiar

Introducción
Objetivo
Valores organizacionales
Antecedentes de la empresa
Evaluación administrativa de la empresa (clientes, proveedores, recursos humanos e incluso la competencia directa)
Determinación de puestos clave
Evaluación de los candidatos potenciales (pueden ser familiares o no)
Forma en la que se van a desarrollar las competencias para asumir los puestos clave
Planes de desarrollo
Política de retención de talentos
Política de revisión constante del plan de sucesión
Disposiciones legales
Presupuestos
Periodo de ejecución

Fuente: Elaboración propia con información de González, (2018).

Cabe mencionar que en esta etapa la familia debe estar en armonía y preparada para apoyar en todo momento al sucedido y al sucesor con la experiencia y conocimientos que les respalda. Un plan de sucesión diseñado con tiempo prevendrá muchos inconvenientes en la familia, empresa y propiedad, garantizando que su realización se lleve a cabo de la mejor manera.

También se exhorta que para la elaboración del diseño del plan de sucesión empresarial los sucedidos y personas que colaborarán se acerquen a pedir ayuda profesional a las universidades que están establecidas en la ciudad, así como a contadores, abogados e incluso a sus colegas empresarios que ya hayan pasado por este proceso tan necesario para la continuidad de la empresa familiar.

Dentro de esta fase de planificación también se sugiere la elaboración de un protocolo familiar en el cual se establecen las reglas que habrán de cumplir en relación con temas de la empresa, familia y propiedad como se muestra en el Anexo III. Se propone que se apoyen de profesionales en el tema para una mejor comprensión e integración. En la elaboración del protocolo familiar la comunicación y la veracidad entre los participantes será fundamental para un buen trabajo en equipo.

Una vez terminada la redacción del protocolo familiar y habiendo establecido los acuerdos y compromisos de cada uno de los miembros de la familia, se firma el documento para evitar problemas futuros de los participantes. Se recomienda que éste sea registrado ante notario público para mayor certeza y compromiso.

Propuesta Fase III. Entrenamiento

En esta fase, los sucedidos y los posibles sucesores tienen una actuación muy importante ya que una vez que se detectaron las áreas a fortalecer en el perfil del sucesor, y habiendo establecido los objetivos, también se deje claro en qué tiempo se pretende culminar el proceso de sucesión. Es entonces cuando se debe empezar el entrenamiento dentro de las áreas más importantes de la empresa.

Si se consideró necesario que el sucesor realice estudios técnicos, relacionados con aspectos de administración y contabilidad, en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León existen instituciones públicas a las que puede ingresar tales como: El Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) o el Centro de Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI), cuyos cursos tienen una duración que va de dos a tres años. También pueden acudir a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) para recibir capacitaciones técnicas que fortalezcan sus conocimientos en la puesta en práctica de un oficio en particular que pudiera estar relacionado con el giro de la empresa.

Si los estudios que requiere son de nivel superior o de posgrado afines con administración de empresas o con las actividades propias de la empresa, existe la Universidad Tecnológica de la Mixteca (UTM) que es una institución pública establecida en esta ciudad.

Otra manera de adquirir conocimientos y experiencias necesarias para el desempeño del puesto es trabajar en diferentes áreas claves de otras empresas con el mismo giro o actividad comercial. Esto con la finalidad de adquirir buenos hábitos empresariales que le serán de utilidad al momento de ejercer la dirección del negocio familiar.

Cabe destacar que el sucesor debe tener gran compromiso y responsabilidad con la empresa y la familia, ya que, al aceptar realizar las acciones anteriores, que no solo implican tiempo sino también erogaciones económicas, deberán en un futuro ponerlas en práctica a favor de la empresa familiar.

Es de suma importancia destacar que existen capacitaciones en línea que son gratuitas por parte de organizaciones como el Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM), que, a partir del 17 de octubre de 2019, es transferido a la Unidad de Desarrollo Productivo (UDP), Nacional Financiera (NAFIN), o el Instituto Mexicano de la Juventud (IMJUVE) así como otras instituciones o asociaciones que por una cuota simbólica imparten capacitación sobre temas que ayuden a las buenas prácticas empresariales.

También es beneficioso que sigan participando con la UTM, que tiene relación con las empresas familiares a través de prácticas profesionales que desempeñan sus estudiantes donde capacitan e instruyen a los directivos y operativos en áreas administrativas. Se puede acceder a estas enseñanzas aceptando la invitación cuando

los alumnos se acerquen a las empresas o bien solicitarlos directamente con la universidad.

Otro aspecto importante de esta etapa es la comunicación entre el sucedido y el sucesor, por lo que se sugieren algunas acciones básicas que promuevan una buena dirección de la empresa familiar como se observa en la figura 5.5.

Tabla 5.5 Acciones que impulsarán al sucesor de una empresa familiar

Acciones positivas
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación constante con los integrantes de la familia que colaboren con la empresa. • Comunicación constante con empleados, clientes y proveedores. • Tener presentes los valores como compromiso, trabajo en equipo, responsabilidad. • Conocer y saber hacer las actividades que se realizan dentro y fuera de la empresa. • Solucionar de manera armoniosa los conflictos de intereses entre los miembros de la familia que puedan llegar a afectar la empresa. • Ser lo suficientemente receptivo para diferenciar las opiniones y críticas del trabajo que se desempeña. • Solucionar las dificultades relacionadas con el manejo de la empresa y propiedad.

Fuente: Elaboración propia con datos recabados en las entrevistas aplicadas.

Finalmente se recomienda para esta etapa lo siguiente:

1. Integrar a la familia en actividades relacionadas con el negocio. Es conveniente llevar de manera constante a sus descendientes desde la infancia para que se familiaricen con las operaciones que se realizan a diario en la empresa.
2. Afiliarse a alguna cámara de comercio para poder beneficiarse de las capacitaciones que ofrece la Secretaria de Turismo y Desarrollo Económico (STDE) y la Secretaria de Economía (SE). Se sugiere participar en ferias y exposiciones locales, así como firmar convenios con organizaciones comerciales, sociales y educativas.
3. Crear un comité o una asociación de empresas familiares para solicitar talleres, capacitaciones o apoyos económicos en los tres niveles de gobierno: municipal, estatal y federal.

Propuesta Fase IV. Transferencia

En esta fase la relación entre el sucedido y el sucesor debe ser armoniosa, paciente y responsable, ya que serán momentos donde el sucesor empezará a tomar decisiones de la dirección de la empresa familiar. Lo recomendable es que esta toma de decisiones se lleve a cabo de manera gradual. Para ello, se recomiendan las siguientes acciones:

1. Realizar ejercicios entre el sucedido y el sucesor en la toma de decisiones y de dirección, así como considerar opiniones positivas que sugieran los integrantes de la familia que tengan oportunidad de participar en esta etapa.
2. Transmitir valores familiares y empresariales tales como: respeto, responsabilidad, prudencia, humildad y esfuerzo en todas las decisiones y acciones.
3. Transferir el control (derechos y obligaciones) de la empresa de manera gradual al sucesor para no generar tensión entre los empleados e integrantes de la familia que en ella colaboran y permitir que se adapten al traspaso generacional.
4. Comunicar la fecha del traspaso empresarial de manera formal a los accionistas, clientes, proveedores y colaboradores. También se recomienda actualizar los datos fiscales y legales de la empresa una vez realizado el traspaso.

Propuesta Fase V. Culminación

La última etapa del proceso de sucesión es el momento en que el sucesor tendrá la dirección y control absoluto de la empresa familiar; pero también será observado y juzgado por el fundador o sucedido. En esta fase se recomienda llevar a cabo las siguientes acciones:

1. El sucedido y los integrantes de la familia que tengan derecho de hacerlo podrían realizar evaluaciones generales al sucesor para asegurar el buen funcionamiento de la empresa.

2. El sucedido podrá apoyar u orientar al sucesor cuando sea necesario, es decir se desempeñará como asesor externo.
3. El sucedido debe tener una planeación de su vida para después del retiro de la empresa familiar.

Planear la sucesión de la empresa familiar tendrá sus contratiempos y dificultades entre la familia y participantes, pero si todos los integrantes de la familia que colaboran en la empresa tienen objetivos o sueños en común tanto de crecimiento personales como empresariales, estos serán suficientes para trabajar en equipo. La sucesión de una empresa familiar es un proceso a largo plazo, pero que vale la pena realizar no solo por el futuro familiar sino también la permanencia de la empresa a través de las siguientes generaciones.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En esta investigación se realizó una propuesta de los pasos que deben seguir los fundadores o sucedidos de las empresas familiares en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, que estén próximos a pasar por el proceso de sucesión para garantizar que esta etapa irremplazable para la continuidad de los negocios familiares, se lleve a cabo de la mejor manera garantizando su permanencia a través de las generaciones; ya que este tipo de empresas forma parte fundamental de la economía de la ciudad.

Para alcanzar el objetivo general del trabajo de tesis se realizó investigación documental y de campo. La investigación documental consistió en conocer las aportaciones que han realizado algunos autores especializados en el tema a través de modelos o procesos relacionados con la sucesión de la empresa familiar, también se indagó el contenido del término profesionalización y se revisaron algunas estadísticas sobre la importancia que tiene este tipo de empresas en la economía tanto local como nacional e internacional.

Por otra parte, la investigación de campo consistió en ubicar a las empresas familiares que ya hubieran pasado por el proceso de sucesión y que estuvieran dispuestas a compartir los pormenores de dicho proceso para que posteriormente otras empresas puedan tomar sus lecciones y así garantizar el traspaso generacional.

El objetivo general de esta investigación fue *analizar el proceso de sucesión en una muestra de empresas familiares de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para identificar algunas lecciones clave que puedan servir a otras empresas que estén próximas a pasar por este proceso*. Para lograr este objetivo, se llevaron a cabo los objetivos específicos que se cumplieron adecuadamente como se describen a continuación.

El primer objetivo específico consistió en *realizar investigación documental para conocer el porcentaje de empresas familiares que existen en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Se inició con una revisión en la literatura sobre empresas familiares y para familiarizarse con el término se consideró la definición de empresa familiar como *“aquella que debe ser controlada y administrada por uno o más miembros de una familia y dentro de su estrategia de permanencia debe considerar la transferencia de esta a las siguientes generaciones”*.

En la Heroica ciudad de Huajuapán de León Oaxaca, el 90% del sector empresarial está compuesto por microempresas familiares en las que la actividad principal es el comercio (Barradas *et al.*, 2012). También se encontró que la mayor parte de esas empresas son de tipo familiar, teniendo gran relevancia en la economía de la ciudad (Villagómez, 2010 p.63). Por lo que su permanencia es de gran importancia, ya que son generadoras de empleos, colaboran con contribuciones municipales, estatales y federales; además de que ofertan bienes y servicios a la comunidad.

En relación con el segundo objetivo específico de *integrar una muestra de empresas familiares que ya pasaron por el proceso de sucesión*, se integró una muestra a juicio del investigador a partir del método bola de nieve sugerido por Malhotra (2008.). Para elegir a las empresas que integrarían la muestra se establecieron tres criterios: primero, que se tratara de empresas familiares; segundo, que estas ya hubieran pasado por el proceso de sucesión y tercero, que estuvieran establecidas en de la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Se optó por integrar la muestra de esta manera ya que no existe ningún listado en el que se establezca cuáles son las empresas familiares de la ciudad de Huajuapán que ya pasaron por este proceso tan importante. Siguiendo el método bola de nieve, se contactó al primer director de una empresa familiar por medio de referencias y este a su vez hizo la recomendación con otro director de otra empresa, y así sucesivamente, hasta integrar una muestra de 27 empresas familiares que fueron analizadas en esta investigación.

Con respecto al tercer objetivo específico, de *realizar un diagnóstico general de la muestra de empresas familiares que ya pasaron por el proceso de sucesión para analizar sus características y su grado de profesionalización en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca*. Para lograr este objetivo se ejecutó un diagnóstico tripartita: empresa, familia y propiedad, a fin de conocer las interacciones que se generaron entre ellas durante el proceso de sucesión y profesionalización de estas empresas.

Los fundadores y sucedidos de este tipo de empresas manifestaron similitudes en relación con el proceso de sucesión y profesionalización. Se puede concluir que las empresas analizadas han logrado permanecer en el mercado por tener metas empresariales claras y definidas, lo que ha ayudado a su permanencia y crecimiento a pesar de que el 82% no realiza planeación a largo plazo de manera formal, sin embargo, las establece con claridad y de forma diaria, programando actividades que se llevan a cabo durante la jornada laboral.

Mediante el diagnóstico también se pudo identificar que los integrantes de la familia no tienen evaluaciones por escrito para conocer si están contribuyendo positivamente o por el contrario ocasionan problemas que obstaculizan el crecimiento de la empresa, así mismo se observó que los directivos no realizan acciones para corregirlos ya que la familia tiene gran relevancia en estos temas y prefirieron no profundizar. Sin embargo, comentaron que sí identifican a los integrantes de la familia que sobresalen en las actividades diarias y regularmente les otorgan tareas o actividades que requieran mayor responsabilidad y compromiso.

Las características sobresalientes de este tipo de empresas son las siguientes: administrativamente operan de manera rutinaria, sus metas y planes estratégicos son informales, cuentan con poca o nula capacitación de sus directivos y equipo de trabajo. Uno de los principales retos que las desafían una vez realizado el traspaso generacional, es la permanencia en el mercado, su crecimiento y expansión pese a la competencia a

la que se enfrentan, ya que nuevas empresas tanto locales como extranjeras se establecen en la ciudad día con día.

Otro aspecto que tienen en común las empresas analizadas es que no hay delegación de autoridad y responsabilidad significativa; ya que no se tienen definidos los niveles jerárquicos, por lo tanto, todas las decisiones que se toman recaen en el director de la empresa; ejecutando acciones que sobrecargan su jornada laboral. Ante esta situación los entrevistados manifestaron que en ocasiones no tienen tiempo para ellos y su familia. No proporcionan la totalidad de la confianza a los miembros de la familia por lo que sus jornadas laborales superan de 10 a 12 horas continuas.

Se puede concluir que, aunque carecen de una estructura jerárquica formal, el director conoce de las actitudes y aptitudes de su equipo de trabajo por lo que las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa se asignan de acuerdo con la urgencia o importancia y estas son supervisadas por el director para que se realicen de manera correcta.

El cuarto objetivo específico consistió en *analizar el proceso de sucesión en la muestra de empresas previamente seleccionadas para comparar lo recomendado en la literatura con los pasos seguidos en la práctica*. Para dar cumplimiento a este objetivo se integró una guía de entrevistas con los modelos del proceso de sucesión que proponen los autores expertos en el tema; estas entrevistas fueron a profundidad y se aplicaron a los fundadores y sucedidos; los resultados obtenidos se muestran en el capítulo cuarto

de esta tesis. Además, se realizó una descripción de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) que sirvieron para realizar la propuesta final de esta de investigación.

De los resultados obtenidos en el diagnóstico y las entrevistas a las 27 empresas familiares analizadas en la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca se dio cumplimiento al quinto objetivo específico de *identificar lecciones que puedan ser de utilidad para las empresas familiares que se encuentren próximas a pasar por el proceso de sucesión*, el cual aparece descrito en el capítulo cinco por medio de una propuesta que describe las recomendaciones que deben considerar los futuros sucedidos y sucesores en este proceso de transición de sus empresas, el cual se clasifica en cinco fases que deben tener presentes cuando llegue ese momento con la finalidad de tener un amplio panorama y conocimientos de lo que implica suceder el negocio.

La colaboración de los integrantes de la familia que tengan derecho a participar es fundamental; así como los costos que pueda implicar el proceso, dichas erogaciones no debe percibirse como un gasto sino como una inversión que a largo plazo garantizará la permanencia a través de las generaciones venideras y también contribuirá a mejorar la calidad de vida de la familia, ya que al tener una empresa que crece de manera constante y es competitiva habrá mayor oportunidad de que más miembros de las familias se incorporen a ella.

La propuesta descrita en el capítulo V de esta tesis fue explicada en términos del proceso de sucesión empresarial, sin embargo, existen otras teorías, modelos y herramientas sobre como una empresa familiar debe permanecer y continuar a través de las generaciones, mismas que los sucesores y sucedidos puedan implementar en un momento determinado.

Cabe mencionar que cada plan de sucesión es variable en relación con el tamaño de la empresa, actividad económica a la que se dedique e integrantes de la familia que participan en ella. Sin embargo, como se explicó anteriormente, existen cinco fases que dan la pauta para que este proceso se desarrolle de la mejor manera posible.

A pesar de que las empresas familiares estudiadas no realizaron un proceso de sucesión como lo proponen los autores especializados en el tema, lograron ejecutar el traspaso generacional a una segunda e incluso tercera generación y siguen en funcionamiento. Razón suficiente para conocer qué fue lo que hicieron de manera correcta para lograr con éxito esta prueba de fuego dentro de la vida de una empresa familiar, es decir, lo que para Belausteguigoitia (2012) consiste en garantizar la permanencia de este tipo de empresas.

Con la investigación realizada se puede concluir que en el proceso de sucesión de la muestra de empresas familiares analizadas las lecciones sobresalientes son:

1. Los fundadores o sucedidos integraron a los sucesores desde la infancia en actividades empresariales y familiares, logrando un amplio conocimiento y permitiéndoles la apuesta en práctica de sus habilidades y conocimientos para desarrollar la toma de decisiones de manera acertada una vez que recibieron la dirección de la empresa.
2. Se afirma que la familia tuvo una participación fundamental en el proceso de sucesión generacional ya que, en su momento, apoyó al sucedido y sucesor en el establecimiento y cumplimiento de las metas y objetivos planteados antes y después de realizarse el traspaso generacional.
3. El sucedido apoyó al sucesor en todo momento, gracias al conocimiento y experiencia en el manejo empresarial.
4. La toma de decisiones centralizada y la dedicación a las actividades que se realizan en la empresa jugó un papel importante para que este tipo de empresas logran la transición de manera exitosa.
5. El trabajo arduo y constante del sucesor y los integrantes de la familia que colaboran en la empresa han sido uno de los pilares fundamentales para que el negocio continúe.
6. El director general cubre una jornada laboral mayor a 12 horas, con poco o nulo descanso los fines de semana, ya que está pendiente de los pormenores que sucedan en la empresa.

Finalmente, esta investigación fue de gran relevancia, porque no se había realizado una investigación sobre la sucesión de empresas familiares en la Heroica

Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca; lo que da cabida a futuras investigaciones sobre empresas familiares locales, sea por conocer y comprender su situación actual, o bien para describir cómo se encuentran aquellas empresas familiares próximas a pasar por esta importante etapa. Por las particularidades de este tipo de empresas es indiscutible que requieren de asistencia de profesionales, instituciones y los tres niveles de gobierno para asesorar y aconsejar a los directores a fin de asegurar su crecimiento y permanencia, ya que forman parte transcendental de la economía tanto local como nacional.

REFERENCIAS

REFERENCIAS

- Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis*, 11 (3), 82-104.
- Álvarez, M. (2014). *El cambio generacional en la empresa familiar*. Family Business Institute de México. Consultado julio 2018. Recuperado: <https://www.empresasfamiliarasmexico.com/el-cambio-de-generacion-en-la-empresa-familia>
- Álvarez, M. y De León, J. (2014). *El protocolo familiar -guía práctica para su elaboración en 7 sesiones*. Recuperado de <https://www.empresasfamiliarasmexico.com/wp-content/uploads/2017/03/E-BOOK-El-Protocolo-Familiar.pdf>
- Amat, J. (2004). *La continuidad de la empresa familiar*. Barcelona: Gestión 2000.
- Arenas, H. y Rico, D. (2013). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios gerenciales*, 252-258.
- Aronoff, C., McClure, S. & Ward, J. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Georgia: Family Enterprise.
- Astrachan, J. & Shanker, M. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look, *Family Business Review*, 16 (3), 211-219.
- Barclays, Wealth. (2009). *Barclays Wealth Insight. Family Businesses: In Safe Hands?* Recuperado de https://wealth.barclays.com/content/dam/bwpublic/global/documents/wealth_management/insights8-family-business-uk.pdf
- Barradas, M., Espinosa, M. y Reyes, M. (2011). Problemática de las empresas familiares en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, detectada a partir de la vinculación

- universidad-empresa. Publicado en Valdivia, W., Díaz, Y. y Álvarez, R. *Enfoques de gestión en el estudio de organizaciones y empresas*. México: Universidad Internacional, (pp. 110-123).
- Barradas, M., Rodríguez, S. y Sánchez A. (2012). La profesionalización: elemento clave para disminuir prácticas negativas en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares. Congreso Internacional de contaduría administración e informática. 1-14
- Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas familiares dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Bork, D. Jaffe, D. Lane, S. Dashew, L. & Heisler, Q. (1997). *Como trabajar con la empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar. Implementação e prática*. Porto Alegre: Bookman.
- Cabrera, R. y González, J. (2008). Plan de sucesión en las empresas familiares: garantizando la continuidad del negocio. *Gobierno corporativo*. KPMG
- Carrizo, R. (2007). La empresa familiar más antigua del mundo. *El país*. Recuperado de https://elpais.com/diario/2007/05/06/economia/1178402406_850215.html
- Casillas, J., Díaz, C. y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.
- CFF (Código Fiscal de la Federación), (1981). Consultado mayo 2017. Recuperado de <http://siglo.inafed.gob.mx/enciclopedia/EMM20oaxaca/municipios/20039a.html>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010) *Innovaciones de la Administración, tendencias y Estrategias los*

- Nuevos Paradigmas*. México: McGrawHill.
- Gallo, M. Klein, S. Montemerlo, D. Tomaselli, S. y Cappuyns, K. (2009). *La empresa familiar multigeneracional*. Pamplona: Universidad de Navarra. Consultado julio 2018. Recuperado de: <https://www.iberlibro.com/empresa-familiar-multigeneracional-Gallo-%20Klein-Montemerlo/1277446490/bd>
- Gersick, K., Davis, J. Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation Life Cycles of the Family Business*. Massachusetts: Harvard Business School Press
- Gómez, G., Betancourt, J., y Zapata, N. (2012). Empresas Familiares Multigeneracionales. *Entramado*, 8 (2), 38-49.
- González, A. (2018). *Plan de sucesión*. Consultado julio 2018. Recuperado: <https://www.emprendepyme.net/plan-de-sucesion.html>
- Grabinsky, S. (2008). *Empresas entre hermanos, el gran desafío*. México: Del verbo aprender.
- Guinjoan, M. y Llauradó, J. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión: preguntas y respuestas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Guízar, R. (2008). ¿Empresas familiares emprendedoras en México?, *Ide@s CONCYTEG*, 3 (33) recuperado de octi.guanajuato.gob.mx/octigto/formularios/ideasConcyteg/Archivos/33022008_EM_PRESAS_FAMILIARES_EMPRENDEDORAS_MEXICO.pdf
- Handler, W. & Kram, K. (1988). Succession in family firms: The problems of resistance. *Journal of the Family Firm Institute*, 1 (4), pp. 361-381.
- Hernández, R. (2016). *Guía para la implementación del desarrollo organizacional en pymes familiares del sector comercial y de servicios de la Heroica Ciudad de*

- Huajuapán de León, Oaxaca* (Tesis de maestría). México: Universidad Tecnológica de la Mixteca. Recuperado de http://jupiter.utm.mx/~tesis_dig/13013.pdf
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010), *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- INAFED (Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo), (2017).
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía), (2015). Encuesta intercensal
Recuperado de http://www.cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/oax/territorio/div_municipal.aspx?tema=me&e=20
- KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler). Recuperado de <http://www.mundopymeabm.org.mx/pdf/PlandeSucesionenlasEmpresasFamiliarsKPMG.pdf>
- Lansberg, I. (1999). *Empresas familiares dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Mejía, T. (2016). *Propuesta para mejorar el servicio al cliente de las empresas de ferretería y tlapalería de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca, para impulsar su competitividad* (Tesis de maestría). México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Münch, L. (2011). *Administración, proceso administrativo, clave del éxito empresarial*. México: Pearson Educación.

- Nacional Financiera, (2004). La situación financiera de tu empresa: como diagnosticarla. Consultado agosto 2018. Recuperado: https://www.nafin.com/portalInf/files/secciones/capacitación_asistencia/pdf/Fundamentos%20d
- Plan Municipal de Desarrollo, (2019). Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.
- Quejada, R., Ávila, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Escuela de Administración de Negocios*. Colombia. (81) PP. 149-158.
- RAE (Real Academia de la Lengua Española). Recuperado de <https://enclave.rae.es/que-es>
- Ramírez, R. (2017). Empresas Familiares en México. El desafío es madurar, crecer y permanecer. Consultado septiembre 2018. Recuperado: https://issuu.com/mundoeje/docs/me__jun
- Rey, N. (2010). *Empresa Familiar, camino hacia la profesionalización* (tesis de licenciatura). Universidad del Aconcagua. Recuperado de <http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/52>
- Reyes, A. (1966). *Administración de Empresas*. México: Limusa Wiley.
- Rueda, J. (2011). La profesionalización, elemento clave del éxito de la empresa familiar. *Visión de Futuro*, 5 (1), 1-19.
- San Martín, J. y Durán J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. Recuperado de <https://www.udlap.mx/empresasfamiliares/assets/files/radiografiaEmpresaFamMex.pdf>
- Sánchez, A. (2016). *6 empresas de la BMV que dejan el éxito en la familia*. Recuperado

- de <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/de-la-bmv-que-dejan-el-exito-en-familia.htm>
- Santamaría, E. (2014). La Estructura de la Familia Empresaria y las Repercusiones en la Sucesión de las Empresas de la Provincia de Tungurahua, Ecuador, de *13th Summer Institute on the PRSCO*, Loja.
- Santamaría, E. y Pico, F (2015). Sucesión en las Empresas Familiares: Análisis de los factores estratégicos que influyen en la dinámica familia-empresa. *Revista Politécnica*. 35(2), 1-11.
- Sardemberg D. (2009). Conflito de agência às avessas: rompendo com o altruísmo familiar. *Anais Enanpad – Encontro da Anpad, São Paulo*, 33: 1-16.
- SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano), (2017). Cámaras empresariales. Recuperado de https://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/respuesta.asp?language=0&captcha=0&var=0&estado=20&municipio=039&recaptcha_response_field=
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1982). Atributos Ambivalentes de la empresa *Family Business Review*, 11 (1), 11-16.
- Treviño, R. (2010). *Empresas Familiares Visión Latinoamericana*. México: Pearson.
- Villagomez, R. (2010). *La importancia del capital social en empresas de capital privado en la Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca* (Tesis de licenciatura). México: Universidad Tecnológica de la Mixteca.
- Villalonga, B. y Amit, R. (2010). Family Control of Firms and Industries, *Financial Management*, 39 (3), pp. 863-904

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1

GUÍA DE ENTREVISTA

Objetivo: conocer como fue el proceso de sucesión de las empresas familiares que ya se encuentran en segunda y tercera generación de la Heroica Ciudad de Huajuapán de León, Oaxaca.

Fecha de aplicación:

Nombre de la empresa:

Giro comercial:

Género:

Nivel académico:

Año de creación de la empresa:

Número de generación:

Fase I o de diagnóstico

Familia

1. ¿En qué momento usted se preguntó: alguno de mis hijos se interesará por el negocio?

Empresa

2. ¿Hubo un momento o situación en la que usted se preguntó si valía la pena continuar el negocio?
3. ¿Usted considera que su empresa ofrece buenas posibilidades a sus descendientes o ha considerado que es mejor para ellos buscar un camino diferente?
4. ¿Usted ha considerado un límite de familiares que podrían integrarse a su empresa?

Propiedad

5. Cuando llegó el momento de retirarse ¿consideró la posibilidad de vender la empresa?
6. ¿Al decidir que era buena idea que la empresa continuara en funcionamiento, alguna vez consideró fraccionar su propiedad o siempre pensó que la propiedad se quedara en manos de una sola persona?

Fase II o de planificación

7. ¿Usted realizó un plan de sucesión? Sí ____ No ____ ¿Por qué?
8. ¿Quiénes participaron en el diseño e integración del plan?
9. ¿Existió compromiso por parte de la familia para cumplir con lo planteado en el plan de la empresa?

10. ¿El plan que periodo contemplaba?

6 meses

1 año

3 años

5 años

Más de 5 años

11. ¿Actualmente usted considera que eligió al candidato idóneo?

12. ¿Qué tan involucradas estuvieron las partes para llevar a cabo el proceso de sucesión? ¿Hubo compromiso?

13. ¿Cuál fue el costo para llevar a cabo el proceso de sucesión?

14. ¿Se consideraron disposiciones legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión?

15. ¿La elaboración del plan de sucesión consideró hacia donde se dirigiría la empresa y como lo haría?

16. ¿Se elaboró una propuesta formal, por escrito, donde se describa en una serie de pasos cómo manejar sucesivamente este proceso de transición, participando del fundador, sucesor y personas involucradas?

17. ¿Describa brevemente como se llevó a cabo el perfil del futuro director?

18. ¿El candidato cumplió las características que requería el puesto, o se eligió porque así convenía a la familia?

19. ¿Cómo se comportó la familia, durante el proceso de la sucesión, qué tipo de dificultades resultaron?

20. ¿Solicitó ayuda externa, a su contador y/o abogado, colegas empresariales; consultores especializados y una junta directiva independiente?

Fase III o de entrenamiento

21. ¿Habló con sus hijos acerca de los beneficios y riesgos de manejar su empresa, así como en caso de que eligieran caminos profesionales no relacionados con la empresa los respetaría y apoyaría?

22. La persona que está a cargo de la empresa actualmente (sucesor), ¿tomó cursos o estudió un posgrado para tener el nivel de exigencia para desempeñar el puesto?

23. ¿El sucesor trabajó en diversos puestos en otras empresas antes de ejercer la dirección de su empresa?

24. ¿El sucesor ha aportado ideas novedosas, detectado vicios y practicas inoperantes para beneficio de su empresa?

Fase IV o de transferencia

25. ¿Cómo se dio la transferencia de la empresa?

a) De manera continua

b) De manera salteada

26. ¿Cómo se entregó el control de la dirección de la empresa?

a) Dosificada

b) Total

27. ¿Se comunicó de la transición de la empresa a los trabajadores, accionistas, clientes y proveedores? Sí ___ No___ ¿Cuál fue su respuesta?

Fase V o de culminación

28. ¿Cuándo entregó la empresa, cuál fue su comportamiento?

- Retiro total
- Regresó en algún momento
- Como apoyo externo

29. ¿Realizó un plan de vida para después de su retiro de la empresa?

30. ¿A qué se dedica actualmente?

31. ¿Se creó un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan o trabajaban en la empresa?

32. ¿Se preparó emocional y psicológicamente, para su retiro hacia una nueva vida de actividades, incluso emprendió una nueva carrera?

33. ¿A qué edad decidió realizar la planeación de la sucesión de su empresa?

34. ¿Su familia tuvo conocimiento desde el inicio de los planes?

35. ¿Qué valores permanecieron durante el proceso de sucesión en la familia y empresa?

36. ¿Cuánto tiempo pasó para que se diera la sucesión?

ANEXO 2

Diagnóstico de la Empresa Familiar sobre los Subsistemas de Empresa, Familia y Propiedad

Objetivo: Conocer las prácticas de profesionalización que ejecutan en las empresas familiares en la muestra analizada.

1= Totalmente en desacuerdo

2= En desacuerdo

3= Indeciso

4= De acuerdo

5= Totalmente de acuerdo

Número	Elemento	Inventario de la empresa familiar	1	2	3	4	5
1	Empresa	Las metas de la organización están claramente definidas.					
2		Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.					

3		Existe un consejo de administración en el cual se incluyen miembros ajenos a la familia.					
4		Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.					
5		Las promociones se basan méritos y las compensaciones de los integrantes de la familia se otorgan de acuerdo con sus habilidades.					
6		Existe una definición precisa de puestos y todos tienen claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.					
7		Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.					
8		La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.					

09		La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.					
10	Familia	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.					
11		La familia se reúne formalmente para discutir temas de la empresa, y ha establecido un consejo de familia.					
12		La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna por parte de la familia para incorporarse a ella.					
13		Hay compromiso por parte de la familia hacia la empresa.					
14		Existe una clara visión del negocio compartida entre la familia y empresa.					
15		La empresa es más que una herramienta para generar dinero.					
		Los integrantes de la familia son capaces de trabajar armónicamente,					

16		y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.					
17		Los miembros de la generación mayor tienen planes para después del retiro.					
18	Propiedad	El negocio ha sido tasado (fijar un precio) y se revisa su valor periódicamente.					
19		La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.					
20		La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.					
21		El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los miembros de la familia.					
22		El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de su decisión al hacer el plan de sucesión.					

23		El sucedido piensa que sus descendientes no se enfrentaran por dejar un testamento confuso e injusto.					
24		El sucedido y su conyugue han hecho un presupuesto para el retiro.					

ANEXO 3

Protocolo familiar, contenido básico que muestra las pautas que regirán a los participantes en temas de familia, empresa y propiedad.

1. Familia

Miembros de la familia firmantes del protocolo

Generaciones

Ramas familiares

2. Historia de la empresa

Breve historia de la empresa familiar

Trayectoria generacional

Hechos relevantes

Situación actual

3. Valores

Valores y tradiciones en la empresa

Valores y tradiciones en la familia

Visión empresarial

4. Órganos de gobierno

Consejo de Familia

Junta General de Accionistas

Consejo de Administración

Dirección General

5. *Incorporación a la empresa familiar*

Normas y condiciones de acceso

Formación

Comité de Evaluación y nombramientos

6. *Remuneración y propiedad*

Política de dividendos

Valoración de participaciones

Transmisión de las participaciones

Liquidez

Normas de remuneraciones

Acceso y distribución de la propiedad

7. *Capitulaciones matrimoniales y política testamentaria*

Regímenes económicos matrimoniales

Separación y divorcio

Usufructos

Patrimonio empresarial y no empresarial

8. Conducta empresarial y social

Compromiso con la responsabilidad ante colaboradores, proveedores y clientes

Directivos y ejecutivos no familiares

Mantenimiento del nombre y marca comercial en relación al familiar

Operaciones arriesgadas