



**UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL
ESTADO DE PUEBLA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA
EL PROCESO DE SUCESIÓN EN UNA PEQUEÑA
EMPRESA FAMILIAR.
CASO RESTAURANTE.**

**PRESENTA
DIANA LAURA GERVACIO HERNÁNDEZ.**

**DIRECTORA DE TESIS
MTRA. ELIZABETH GRACIELA ENG GARCIA.**

Puebla, Pue.

Noviembre 2022.



UPAEP – Secretaría General

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

Tesis Digitales Restricciones de uso:

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de textos, imágenes, gráficas, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Puebla, Puebla a 15 de noviembre de 2022

Puebla., Pue. 15 de noviembre de 2022

Asunto: LIBERACIÓN DE TESIS



**DRA. ANA MARÍA ALEJANDRA HERRERA ESPINOSA
DIRECTORA DE LA FACULTAD DE PSICOLOGÍA
DEPARTAMENTO DE ARTES Y HUMANIDADES**

La que suscribe Dra. Ana María A. Herrera Espinosa, hace constar que la estudiante de la licenciatura en psicología. Plan 06

C. **DIANA LAURA GERVACIO HERNÁNDEZ**, ID **202745** y Matrícula **1001153**.

Ha finalizado la tesis titulada: **EL PROCESO DE SUCESIÓN EN UNA PEQUEÑA EMPRESA FAMILIAR. CASO RESTAURANTE**

Se encuentra listo para su defensa en examen profesional. Cumpliendo con las indicaciones de las sesiones de tesis, completando los apartados que señala la metodología propuesta desde su plan de estudios.

Sin más por el momento se libera el documento, para su defensa y obtención del grado respectivo en la fecha establecida por las instancias de la Universidad.

Sin más por el momento, reitero mis atenciones.

“LA CULTURA AL SERVICIO DEL PUEBLO”

Directora de tesis

Mtra. Graciela Elizabeth Eng García

Directora de la Tesis

AGRADECIMIENTOS

A la facultad de psicología, que día a día buscan la manera de seguir creciendo para brindarle nuevos conocimientos a cada uno de los estudiantes.

Agradezco a mis profesores de la universidad, que me compartieron sus conocimientos y enseñanzas sobre la carrera de Psicología, por hacer de la universidad un espacio ameno para cada uno de sus alumnos, por formar profesionales éticos.

En especial a la Dra. Dulce María Judith Pérez, por su compromiso, humanidad y empatía con cada uno de sus alumnos, por el apoyo brindado a lo largo de mi carrera universitaria. Gracias por su compromiso y calidad de ser humano.

DEDICATORIA

A mi amado papá, por siempre estar para mí, por apoyarme cuando no quería continuar, por tu amor incondicional y cuidarme siempre. ¡Hasta el cielo!

A la mujer más valiente, honesta y luchona, por tu apoyo incondicional, por todo tu amor y paciencia a lo largo de esta etapa, se logró! gracias mamá.

A Bryan, por escucharme, quererme y ser un gran ejemplo de hermano mayor.

A Kevin, por acompañarme y animarme a lo largo de este proceso, también puedes.

Charly, por creer en mí, retarme y demostrarme que sí se puede.

¡LOS AMO FAMILIA!

Resumen

Las empresas familiares combinan la complejidad de operar una organización y la convivencia y dinámica de los miembros de la familia-empresa que operan como un sistema, el tema se agudiza ante el tema de un proceso de sucesión de la dirección de la empresa que a su vez es el medio de manutención familiar, en esta investigación se analiza el caso del restaurante Gervacio's de Acapulco, empresa que opera con éxito desde hace 18 años y cuyo fundador por motivo de la pandemia falleció, lo que motivo una sucesión inesperada y complicada.

La pregunta a responder en esta investigación fue ¿qué tipo de factores intervienen en un proceso de sucesión de una pequeña empresa familiar que aseguren una gestión y un clima organizacional eficientes? Y con su respuesta se buscó alcanzar los siguientes objetivos: a) identificar los elementos de una empresa familiar así como sus relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa; b) evaluar las necesidades actuales y futuras de los recursos para preparar un plan de sucesión y c) establecer las etapas y factores que intervienen en un plan de sucesión de una empresa familiar.

La investigación tiene una revisión documental sobre las pequeñas empresas familiares, el estudio de la familia empresaria como un sistema y el proceso de sucesión en este tipo de empresas. Se realizó un estudio de campo que incluyó la entrevista a la sucesora del restaurante y después de alcanzar los objetivos se concluye con una propuesta a la empresa estudiada para planear hacia el futuro la sucesión planeada.

ÍNDICE

<u>AGRADECIMIENTOS</u>	III
<u>RESUMEN</u>	IV
<u>INTRODUCCIÓN</u>	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	1
OBJETIVOS	1
METODOLOGÍA	2
<u>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO</u>	3
2.1 LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS	3
2.2 LA EMPRESA FAMILIAR	7
2.3 CICLO DE VIDA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	12
2.4 MODELOS DE EMPRESAS FAMILIARES	14
2.5 ÓRGANOS DE GOBIERNO EN EMPRESAS FAMILIARES	23
2.6 LA SUCESIÓN EN UNA EMPRESA FAMILIAR	26
2.7 EL PROCESO DE LA SUCESIÓN	35
<u>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA</u>	46
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	46
2.2 SELECCIÓN DE POBLACIÓN	46
2.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	47
2.4 ANÁLISIS DE DATOS	48
<u>CAPÍTULO III. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO</u>	49
CONCLUSIONES	53

RECOMENDACIONES	55
<u>ANEXOS</u>	<u>59</u>
ANEXO 2. TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA A PROPIETARIA.....	62
DEL RESTAURANTE GERVACIO´S.....	62
<u>REFERENCIAS</u>	<u>67</u>

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

Las empresas familiares combinan la complejidad de operar una organización y la convivencia y dinámica de los miembros de la familia-empresa, pero se agudiza la situación cuando se debe tener un proceso de sucesión de la dirección general, por ello es relevante investigar el tema desde el punto de vista teórico y en campo.

El restaurante Gervacio's ubicado en la colonia Renacimiento en Acapulco opera con éxito como empresa familiar desde hace 18 años, su fundador por motivos de la pandemia falleció lo cual implicó que tanto su esposa como sus tres hijos aunque ya trabajaban en la empresa, tomaran la dirección de la misma, particularmente la esposa del fundador y el hijo mayor.

Ante esta situación se pone de manifiesto la necesidad de prepararse ante el requerimiento de una sucesión en la dirección de una empresa familiar y conocer los diferentes aspectos que este proceso significa, particularmente desde la óptica del liderazgo que asegure la continuidad de la gestión y mantenga un clima organizacional para que la empresa mantenga su eficiencia.

Pregunta de investigación

¿Qué tipo de factores intervienen en un proceso de sucesión de una pequeña empresa familiar que aseguren una gestión y un clima organizacional eficientes?

Objetivos

Identificar los elementos de una empresa familiar así como sus relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa.

Evaluar las necesidades actuales y futuras de los recursos para preparar un plan de sucesión.

Establecer las etapas y factores que intervienen en un plan de sucesión de una empresa familiar.

Metodología

Se realiza una investigación no experimental con enfoque cualitativo que permita conocer las circunstancias de la sucesión en la empresa de estudio e identificar necesidades que requieren reforzar para consolidar la sucesión que se dio. Se realizará entrevista a informantes calificados de la empresa y a partir de los hallazgos se sugerirán acciones de un plan de sucesión para mejorar la situación de la empresa.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

De acuerdo con Goyzueúa (2013), menos del 30% de las empresas familiares en el mundo pasan a la segunda generación, la mitad que en otro tipo de empresas, ante esa perspectiva se pregunta ¿cómo manejar exitosamente una sucesión? ¿cómo instaurar políticas, reglas y lineamientos? ¿cómo tener crecimiento, permanencia y continuidad? hay teorías e investigaciones que buscan respuestas alrededor de los factores que podrían afectar a la empresa familiar. Sin duda la empresa familiar requiere una comprensión diferente y dotarla de herramientas de planeación y dirección para romper con el mito de padres fundadores trabajadores, hijos ricos (juniors) y nietos pobres. Se considera que el análisis debe hacerse en tres sistemas distintos: familia, empresa y propiedad.

Al inicio de la vida de las empresas familiares estos sistemas están mezclados pero tarde o temprano serán problemas independientes que evolucionaran cada uno a su manera, e implicaran decisiones por separado. Por ello en este capítulo se recuperan teorías y conceptos que sustentan la investigación y ayudan a comprender estos tres factores, la empresa familiar, la propiedad y la sucesión, temas complejos, pero que afectan realmente a este tipo de organización.

2.1 Las micro y pequeñas empresas

El concepto de micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES) surge hacia finales de los años 70 del siglo pasado, cuando el modelo que se sustentaba en la existencia de grandes industrias entra en crisis y marca en los países industrializados, el inicio de una nueva etapa para las MIPYMES, este periodo permitió el resurgimiento de este tipo de empresas y la revalorización de su rol dentro del proceso de crecimiento económico (Lemes, 2007).

Ese resurgimiento de las MIPYMES incentivó al gobierno para apoyar a dichas empresas, actualmente estas empresas resultan cruciales en cuanto a competencia mundial se refiere ya que, contrario a lo que se cree, las MIPYMES tienen una gran importancia en la dinámica competitiva debido a que no requieren de grandes unidades de producción, esto significa que las grandes industrias no necesariamente dominan el mercado; además, la importancia que adquieren las MIPYMES es altamente apreciada en buena parte de los países desarrollados y subdesarrollados, ya que registran un dinamismo importante en los mismos (Lemes, 2007).

Las MIPYMES surgen del empresario-emprendedor, que si bien es una persona innovadora en el mundo de los negocios que descubre necesidades de mercado para satisfacerlas y proporcionar calidad y duración, también corren riesgos, aunque tienen compromiso con lo que hacen. Para que una idea se convierta en negocio debe considerar los factores de mercado, llegar en el momento oportuno, tener una ventaja competitiva, ofrecer un bien o servicio, vigilar que sea un negocio rentable, debe considerar la capacidad administrativa y que tenga un buen ajuste entre emprendedor y oportunidad.

Este tipo de empresas pueden ser definidas como la caracterización del tejido empresarial de cualquier país, la mayoría de los autores coinciden en el hecho de que las MIPYMES son organismos vivos y que, independientemente de su tamaño, reúnen todos los aspectos de una empresa tradicional. Dependiendo del país en el que se encuentra, varía su forma de manifestarse, pero en sí, su centro básico es el mismo (Lemes, 2007).

Otros antecedentes se refieren a la oportunidad para que muchas personas hicieran uso de sus conocimientos y habilidades realizando negocios, en los que ofrecían al público consumidor toda clase de bienes y servicios, surgiendo así un importante número de microempresas. Los giros abarcaron amplia variedad de actividades, como microindustrias, agroindustrias, hoteles, tiendas de abarrotes,

farmacias, carpinterías, ferreterías, taquerías, talleres mecánicos, talleres de pintura y hojalatería, tintorerías, pastelerías, papelerías, lavado de automóviles, aseadores y reparadores de calzado, cocinas económicas e imprentas, entre otras. La característica de estas microempresas es que nacieron sin planeación ni financiamiento.

Otro caso del surgimiento de microempresas se da por profesionistas que durante sus estudios técnicos o universitarios cursaron materias que tienen relación con el programa de emprendedores o incubadoras de empresas y al concluirlos deciden establecer su propia empresa, ser su propio patrón y generar fuentes de empleo poniendo a disposición del público consumidor sus conocimientos. A diferencia del anterior, en este ya existía una planeación previa y se tenía visualizado cual es el campo de trabajo (Lemes, 2007).

En cuanto a las características e importancia de las MIPYMES, el entorno económico en el que se desenvuelve la sociedad mexicana en los últimos años, con apertura económica y globalización permite apreciar que las microempresas están a lo largo y ancho del país, desarrollan toda clase de actividades, el propietario es quien toma toda clase de decisiones para materializar los distintos proyectos que tiene, su estructura generalmente es familiar y, por lo general, carecen de acta constitutiva. Independientemente de ser las que generan el mayor número de empleos, son sometidas por las autoridades administrativas a los mismos trámites que deben cubrir las empresas grandes, lo que es ilógico desde cualquier punto de vista, pues nunca y por ningún concepto ni motivo serán iguales la micro y la macro empresa.

En la mayoría de los países del mundo, las MIPYMES tienen un papel muy significativo, y América Latina no es la excepción. En esta región, las MIPYMES han desempeñado un papel de vanguardia. Hoy día las políticas de los estados se encaminan a darle un mayor valor a las MIPYMES por lo que representan para sus respectivas economías, en particular en la generación de empleos.

A últimas fechas, hablando específicamente de la última década del siglo pasado y la primera de este, es posible observar un reconocimiento creciente en el papel que desempeñan las MIPYMES en la creación de empleos y en la promoción del crecimiento y del desarrollo. Estadísticas recientes de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) arrojan resultados contundentes con respecto al tema de las MIPYMES como fuentes de empleo; según dichos estudios, los nuevos empleos se generan en su mayoría en las pequeñas y mediana empresas (Lemes, 2007).

Las MIPYMES cuentan tanto con ventajas como con desventajas, todas de vital importancia, las que a continuación se mencionan, una de las principales ventajas de las pequeñas empresas es que tienen una gran capacidad de generación de empleos, de hecho las pequeñas empresas absorben una parte muy significativa de la población económica activa.

Otras de las ventajas de este tipo de empresas es la capacidad que tienen para asimilar y adaptar la tecnología a sus operaciones, la producción local y de consumo básico, su contribución al desarrollo regional debido a su establecimiento en diversas regiones, la flexibilidad ante el tamaño del mercado, es decir su capacidad para aumentar o disminuir su oferta cuando el mercado así lo requiere.

El fácil conocimiento de empleados y trabajadores es una ventaja más que tienen las MIPYMES, ya que esta característica, aunado a la baja ocupación del personal, facilita la resolución de los problemas que se presentan; además la planeación y organización no requiere de mucho capital y mantienen una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas. Debido a que sus gastos no son muy grandes y no cuentan con excesivas ganancias, son capaces de producir y vender artículos a precios competitivos (Lemes, 2007).

Por otro lado, entre las desventajas de las pequeñas empresas se encuentran, en primer lugar, el hecho de que los problemas que surgen en el entorno económico las afectan con mayor facilidad, además de vivir al día y no poder soportar períodos largos de crisis. Las pequeñas empresas suelen ser más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, lo que ocasiona que siempre se encuentren temerosas de las visitas de los inspectores, esto representa también una desventaja para éstas.

Otra gran limitación para estas empresas es la falta de recursos, ya que el acceso a fuentes de financiamiento no es fácil y por otra parte, tienen pocas o nulas posibilidades de fusionarse o absorber a otras empresas, por lo que es muy difícil que pasen al rango de medianas empresas.

Por último, se tiene que la administración de las pequeñas empresas no es especializada, es decir, es empírica y generalmente es llevada por los propios dueños, que tiende a dedicar un número mayor de horas de trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto. Esta situación las hace vulnerables ante empresas de mayor tamaño que desean eliminarlas, lo que ocasiona que dentro de la pequeña empresa se mantenga una gran tensión política (Lemes, 2007).

Como se mencionó, entre las pequeñas empresas las de tipo familiar son muy frecuentes, por ello se analizan a continuación.

2.2 La empresa familiar

El estudio de la gestión de empresas familiares es una disciplina relativamente reciente, la mayoría de la información generada es prescriptiva y no permite la comparación y generalización de los diferentes estudios. En el caso de Latinoamérica, el estudio de las empresas familiares reviste particular importancia debido a la gran influencia de la familia sobre la empresa, ya que la inmensa mayoría de las empresas están controladas por familias.

En general, se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni la calidad de su gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar, y que existe intención de que la empresa siga en propiedad de la familia, por ejemplo en México destaca el Grupo Carso de Carlos Slim como una empresa de tipo familiar así como TV Azteca o Televisa que también operan bajo esos modelos de gestión (Goyzueta, 2013).

En Japón la empresa familiar es denominada *Shinise*, que se refiere a una empresa de larga vida, una tienda antiguamente establecida o un negocio perdurable. El origen del *Shinise* viene del concepto “imitación de cómo administrar las cosas”; el ejemplo más representativo de este tipo de empresa familiar japonesa es *Kongo Gumi Co. Ltd.* que fue por más de 1,420 años una cultura de negocio familiar que operó continuamente.

Las empresas familiares son un actor relevante para la economía nacional, y su permanencia y sostenibilidad en el tiempo son importantes para los diferentes sectores industriales en los cuales participan estos negocios familiares. Allí nace la necesidad de mejorar la calidad de gestión de estas empresas que cuentan con actores familiares en su conducción, cuyas decisiones tienen un alto grado de componente afectivo, más allá de la objetividad que el negocio requiere.

Las empresas familiares predominan en muchos países a nivel mundial, especialmente en Latinoamérica, están ligadas a la vida económica y social, a tal punto que no hay una conciencia social clara de su presencia, su importancia y su problemática (Goyzueta, 2013).

La relevancia económica a nivel mundial de las empresas familiares parece ser una constante, ya que una gran parte del tejido empresarial, en la mayoría de

los países, está fundamentada en este tipo de empresas; por ejemplo, en Francia, el 60.5% de las empresas son de carácter familiar, en Italia el 75%, en Alemania el 82% y en el Reino Unido, 76% (Fundes, 2011, citado por San Martín y Durán, 2017).

Un estudio en España muestra que el 89% de las empresas pueden considerarse como familiares, ya que aportan el 57% del valor agregado censal bruto y el 67% del empleo total; en Estados Unidos el 90% de las empresas son propiedad o están controladas por una familia y generan más del 75% de los empleos; de las empresas que cotizan en la Bolsa, el 42% son empresas familiares (Neubauer y Lank, 1998). Dada su importancia, no sorprende que contribuyan a la generación de entre el 35% y 65% del producto interno bruto (PIB) en los estados miembro de la Unión Europea, aproximadamente de 40 a 45% del PIB, en América del Norte, entre 50% y 70% del PIB en Latinoamérica, y entre el 65% y 82% del PIB de Asia (Fundes, 2011, citado por San Martín y Durán, 2017).

En América Latina se afirma que las empresas familiares representan aproximadamente el 70% de todas las compañías, el 50% de las firmas de mayor ingreso y generan el 50% del empleo; también generan cerca del 40% del PIB de la región. Y aunque en México no se tiene un censo sobre empresas familiares, se estima que cerca del 90% de las empresas, excluyendo a la micro empresa, son familiares, y que generan el 67% del empleo del país (Ferrón *et al.*, 2016, citado por San Martín y Durán, 2017).

En cuanto a su definición, existe dificultad al tratar de definir las, este tipo de empresa está descrita por su administración y el control de capital de la siguiente manera. La Escuela de Economía de Estocolmo define a la empresa familiar como:

Una firma controlada por una familia con al menos una de las siguientes características:

Al menos 3 miembros de la familia están trabajando activamente en la empresa.

La empresa está en control de la familia al menos 2 generaciones.

Los miembros de la familia que tienen control de la empresa tienen la intención de transmitir el control de la empresa a la siguiente generación” (Goyzueía, 2013).

Otra definición señala que es la que cumple al menos una de las siguientes características:

Criterio Administrativo: La mayoría de la junta de los directores de la compañía son de la familia.

Criterio Patrimonial: Una familia posee la mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa.

Por otra parte, la *Groupement Européen des Entreprises Familiales* ha consensuado el siguiente concepto de empresa familiar:

Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si: 1. La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijos o herederos directos de los hijos. 2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. 4. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social (Goyzueía, 2013).

Dentro de un contexto latinoamericano la empresa familiar puede ser definida de la siguiente manera:

La empresa familiar es aquella en la cual las personas de una o más familias ligadas por vínculos de parentesco poseen la suficiente propiedad accionaria de la empresa, el control de las decisiones y aplican un modelo de gestión interdependiente con el proceso de sucesión (VELEZ et al, 2008, 7-8, citado por Goyzueía, 2013).

En cuanto a su productividad, hay problemas, la familia tiene por fin la

convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente; la familia es un bien superior por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo, de hecho, la empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerado por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible.

Lo que hace especialmente compleja a la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles, esta situación provoca que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa además de que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa (Abiti y Ocejo, 2004, citado por Goyzueúa, 2013).

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales. El sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre, el del hermano o hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia (Abiti y Ocejo, 2004, citado por Goyzueúa, 2013).

Otra característica es que en el sistema empresarial se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia lo que choca porque las normas que rigen la relación con los familiares ya no es la afectividad sino la rentabilidad. De modo que en la familia pueden coexistir ambos sistemas y no hacerlo en la empresa y a la inversa. Los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (familia

y empresa), son diferentes, con exigencias bien distintas; esas confusiones, muchas veces llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan conflictos y tensiones (Abiti y Ocejo, 2004, citado por Goyzueúa, 2013).

Una vez definida y caracterizada la empresa familiar se revisa su evolución por etapas.

2.3 Ciclo de vida de las empresas familiares

Las empresas son como organizaciones integradas por personas, que pasan por distintas fases de desarrollo, es evidente que aunque cada empresa es un caso particular y la duración de cada etapa es variable, se pueden distinguir las siguientes etapas principales: nacimiento, crecimiento y aceleración, madurez, declive o renacimiento.

Las principales características de la fase de nacimiento es que tiene la etapa de máxima innovación, su estructura suele ser pequeña e informal, sus métodos de decisión son altamente centralizados, penetran en el mercado compitiendo a precios bajos o buscando un nicho de mercado, inicialmente el negocio genera pérdidas que se cubren con financiamiento, hasta que se alcanza el punto de equilibrio, lamentablemente, casi tres cuartas partes de las empresas no sobreviven a esta fase.

En la etapa de crecimiento y aceleración se suele tener una clara ventaja competitiva, una cartera de clientes satisfechos, una deuda asumible y costos controlados; se tiene un grado de fidelización de clientes, se abren nuevos mercados y se desarrollan nuevos productos o se mejoran los existentes. Se amplía la estructura, se delegan ciertas decisiones y se establecen protocolos internos. Las estadísticas indican que alrededor de una décima parte de las empresas superan

esta fase (Trejo, 2008).

La tercera etapa, denominada de madurez, se suele alcanzar el tamaño óptimo en el mercado y se inicia una competencia intensa con las empresas importantes del sector, se requiere adaptarse rápidamente a los cambios, manejar una estrategia defensiva con la competencia, el objetivo suele ser el alcanzar la eficiencia en todos los aspectos: añadir valor al producto e incrementar márgenes; la estructura de la empresa suele haberse ampliado y se hace más compleja, lo que obliga a formalizar procedimientos, con el riesgo de burocratización.

Posterior a la de madurez se presenta la disyuntiva, la de renacimiento o declive. En el renacimiento se da una reinversión de la empresa, nuevos productos, nuevos mercados, desburocratización de la empresa, descentralización de decisiones con una mayor coordinación; surge un fomento de la innovación, de grupos de mejora, con innovación en procesos, en productos, en organización, en comercialización; se crean divisiones, filiales y se coopera con otras empresas para lanzar nuevos proyectos. Cuando se presenta el declive se suele llegar a esta fase por falta de adaptación al mercado, llegan a tener estructuras burocratizadas, son escasamente innovadoras y si no logran un renacimiento, acaba en liquidación y muerte de la empresa (Trejo, 2008).

En un estudio de caso o proceso de cambio es relevante identificar la etapa de desarrollo de la empresa, ayuda a comprender su situación y permite identificar alternativas de mejora, evidentemente cada empresa tiene sus particularidades, pero es una buena orientación ubicar el grado de madurez organizacional bajo esa óptica. Audirac (2014) señala que debe considerarse además el tipo de sector de la empresa, sea manufacturera, de servicios, comercio, etc. sus propias modalidades de operación.

Para seguir avanzando en el conocimiento de las empresas familiares, en el siguiente apartado se describen una tipología de los diferentes modelos de empresa

de este tipo.

2.4 Modelos de empresas familiares

De acuerdo a la investigación hecha por el Dr. Alberto Gimeno (2009, citado por Martínez y Villalobos, 2010), en conjunto con la Unidad de Empresa Familiar de PWC y el Instituto de la Empresa Familiar, se han identificado 5 categorías de empresas familiares:

- a. Modelo Capitán
- b. Modelo Emprendedor
- c. Modelo Equipo Familiar
- d. Modelo Familia profesional
- e. Modelo Corporación

La descripción de cada uno de ellos es la siguiente:

a) Modelo Capitán. Este modelo es básicamente una pequeña o mediana empresa, con una amplia distribución que va desde empresas realmente pequeñas (microempresas) hasta empresas medianas. La edad media es de 28 años, a partir de los veinte años la expectativa de vida decae significativamente, y a partir de los cuarenta años son empresas con una presencia muy marginal.

La complejidad de la familia es relativamente baja, el empresario comparte la propiedad con otros miembros de su familia, su cónyuge principalmente y, más adelante, con sus hijos, lo que hace que el número de accionistas sea el más bajo. El éxito o el fracaso de la empresa depende principalmente de las capacidades de una persona dominante, de ahí el nombre de Modelo Capitán.

b) Modelo Emperador. Este modelo se caracteriza por un elevado nivel de complejidad tanto familiar como de la empresa. La edad media de empresas con este modelo es de 41 años, se encuentran bajo el liderazgo de un fundador de mayor edad o por una siguiente generación relativamente joven. La complejidad familiar deriva de la característica de que se encuentran dos generaciones que trabajan juntas, aun cuando el poder se encuentra en manos de una sola persona que tiene el liderazgo tanto empresarial como familiar. Las acciones se encuentran repartidas entre distintos familiares pertenecientes a dos generaciones distintas.

El grado de desarrollo de la estructura empresarial es similar al modelo capitán, lo que lleva a gestiones similares. En el modelo emperador, el líder ejerce poder sobre un amplio conjunto de sistemas sociales a diferencia del capitán que tiene mando sobre una unidad simple. El modelo emperador se construye en el tiempo, es un modelo de gran éxito durante un ciclo equivalente a una generación, pero después tiende a disminuir en la segunda generación con la misma rapidez que aumentó en la primera.

c) Modelo Equipo Familiar. En este modelo, la complejidad de la familia supera a la complejidad de la empresa. La incertidumbre que la complejidad familiar puede introducir en la empresa es limitada, debido a que se establecen restricciones al acceso de familiares a la empresa. Esta limitación es, hasta cierto punto, espontánea, debido a que la poca dimensión de la empresa hace que esta no sea interesante para el desarrollo profesional de buena parte de los miembros de la familia, que optan por desarrollos profesionales fuera de la empresa.

Este modelo presenta una estructura con un nivel de desarrollo intermedio, respecto a los modelos capitán y emperador. La complejidad familiar tenderá a aumentar debido al creciente número de accionistas en la próxima generación, esto hará que este modelo entre en una situación riesgosa dado que la estructura actual difícilmente podrá absorber esta complejidad. El desarrollo de la estructura resulta una opción, sin embargo esto supondría absorber recursos tal vez inexistentes en

este modelo, por ello, tiene dos grandes alternativas de futuro para no entrar en situaciones de alto riesgo.

Por una parte puede forzar su crecimiento para tener capacidad en el desarrollo de una estructura adecuada y, por el otro, puede optar por reducir la complejidad familiar, reduciendo el número de propietarios.

d) Modelo Familia Profesional. Este modelo tiene un perfil de complejidad inverso al modelo de equipo familiar. La complejidad de la empresa es notablemente superior a la complejidad de la familia. Se trata de empresas que han tenido un nivel de crecimiento y desarrollo relativamente alto, situándose a un nivel de complejidad media de empresa al mismo nivel, prácticamente que el modelo emperador. La diferencia con el modelo emperador radica en la gestión. La estructura es absolutamente distinta.

El crecimiento y desarrollo no se debe solamente a un líder muy competente, sino a una estructura de empresa familiar bien desarrollada puesto que en la primera generación se ha optado por un modelo de gestión menos personalizado. En este modelo, la familia está muy involucrada en la gestión de la empresa. Este modelo tiene el mayor número de familiares en puestos directivos, pero estos familiares tienen un comportamiento profesional debido a la diferenciación que ha creado en su estructura de relación familia-empresa.

La familia es una familia gestora, orientada hacia la gestión de la empresa con altos índices de sofisticación en la gestión y en la estructura en general. Este tipo de modelo no es el más adecuado para el periodo de fundación de una empresa, pero una vez superado este periodo inicial, este modelo se muestra como un modelo de éxito hasta que el momento de la complejidad de la familia y de la empresa lo hacen evolucionar hacia un modelo corporación.

e) Modelo Corporación. El modelo corporación representa a las empresas con más desarrollo en múltiples dimensiones. Es la más compleja en cuanto a la familia como la empresa. Cuenta con un nivel de desarrollo de la estructura muy elevado, aunque es ligeramente superior al modelo familia profesional. Si bien es el modelo que cuenta con el mayor número de accionistas, es el modelo que más límites pone en el acceso de los familiares a la dirección.

Se trata de empresas familiares en los que la familia ha evolucionado hacia la vertiente propietaria más que hacia la vertiente gestora. El hecho de que haya familiares en la alta dirección es circunstancial. Aquellas empresas dirigidas por directivos familiares podrían evolucionar hacia empresas con gestores no familiares, también incluidas en este modelo. La evolución de los modelos a través del paso del tiempo hace que este sea el modelo dominante, ya sea por la misma evolución de los modelos o porque estos tienen tendencia a desaparecer. (Martínez y Villalobos, 2010).

Otro aspecto relevante sobre el modelo de empresas familiares se refiere a conocer las buenas prácticas, al respecto, de acuerdo con Ward (2004), entre las mejores prácticas que pueden revitalizar una empresa y mejorar su rendimiento inicia con tener una gestión de largo plazo pero requiere un suministro constante de visiones estratégicas y frescas, los esfuerzos para estimular la aparición de ideas nuevas adquieren especial importancia en la empresa familiar, ya que son pocos los sucesores que tienen gran amplitud o variedad de experiencias externas, y es común que la mayoría de los gestores y los líderes son propietarios con mucho tiempo; por ello es conveniente que los líderes de empresas familiares puedan crear un ambiente que fomente y acoja bien las ideas nuevas.

Las nuevas ideas fomentan la experimentación estratégica, las empresas que crecen prueban cosas y amplían sus actuales límites estratégicos; revisan productos, exploran nuevos mercados o canales de distribución, refinan su mezcla de marketing, de precios, publicidad y crean formas nuevas de dar valor añadido o

diferenciación. Las visiones nuevas suelen proceder de experimentos de ensayo y error con la estrategia actual, y la experimentación ayuda a las empresas familiares a salir de la autocomplacencia que suele instalarse con tanta naturalidad en muchas personas y empresas que han triunfado (Ward, 2004).

Otra buena práctica es presupuestar el gasto estratégico, para garantizar que el desarrollo estratégico se dé como un proceso deliberado, ese presupuesto identifica claramente medidas para potenciar ese desarrollo. El gasto estratégico se dedica a cubrir iniciativas que prometen, por ejemplo, aumentar la cuota de mercado en los años venideros o crear líneas de negocios nuevas. No incluyen gastos de conservación y protección del *status quo*. Muchas empresas familiares deben concientizarse que el establecimiento de un presupuesto estratégico puede generar tensión, pero es necesario para proteger los fondos que se necesitan en la empresa y supera la tentación de pagar dividendos mayores a los miembros de la familia (Ward, 2004).

Una práctica más es incorporar al consejo directivo a consejeros independientes para que desafíen los supuestos estratégicos, esta es una forma de evitar el estancamiento para avanzar en tener una misión empresarial. Los líderes de empresa que se comprometen con el crecimiento urgen a sus consejeros externos independientes a desafiar la relevancia de su misión y la validez de los supuestos en que se basa. Los líderes de empresa exitosos reconocen la necesidad de consejeros externos que les enriquezcan sus ideas y la forma en que dirigen la sociedad.

Otra sugerencia es el fomentar la experiencia global entre los líderes empresariales de la siguiente generación, un estudio de Gallo (1994, citado por Ward, 2004), descubrió que las empresas familiares internacionales de mayor éxito eran aquellas en las que los hijos de los líderes reunían una experiencia laboral y formativa significativa fuera de su país natal. Sin embargo, la mayoría de las firmas de propiedad familiar corren un alto riesgo de limitar las oportunidades de

crecimiento internacional porque en muchos casos los sucesores no acumulan una experiencia exterior significativa.

Otro aspecto a revisar es atraer y retener a directivos no familiares, el crecimiento a largo plazo exige un equipo de directivos no familiares de talento, pero la mayoría de las empresas familiares no utilizan lo suficiente este recurso, suelen ser reacios a invertir en talentos futuros porque les asusta el efecto que pueden tener unos directivos no familiares fuertes en las carreras profesionales de los miembros de la familia. Y cuando así se decide, los líderes de empresas familiares deben enfatizar el mérito de las decisiones del personal y los directivos no familiares necesitan sentirse valorados, apreciados y compensados en función de sus méritos.

Se sugiere ofrecer oportunidades a los mejores directivos de acumular patrimonio personal a través de opciones de compra de acciones, así como garantizarles oportunidades de crecimiento profesional. Los directivos no familiares de talento necesitan la garantía de que pueden seguir creciendo como profesionales, con frecuencia el organigrama de la sociedad y las probables carreras de los miembros jóvenes de la familia no les dan esta garantía. En respuesta a esto, hay empresas familiares que limitan a los miembros de la familia su entrada en la empresa hasta que tengan una experiencia externa amplia y exitosa. También se esfuerzan mucho en crear más cargos de liderazgo directivo de los que se podrían cubrir únicamente con los miembros de la familia (Ward, 2004).

Un aspecto más es crear una organización flexible e innovadora, la experimentación estratégica constante requiere una organización flexible e innovadora que pueda compartir abiertamente la información de la empresa, sin información y confianza la creatividad y la lealtad disminuyen, se considera que las empresas familiares que triunfan crecen porque comparten información vital entre los directivos.

Una buena práctica más es defender los cambios y celebrar las ideas nuevas, para que prosperen la innovación y la flexibilidad, el trabajo en equipo debe formar parte de la cultura de la empresa. Las firmas que crecen quitan énfasis a los líderes heroicos como motivo del éxito y prefieren atribuírselo al equipo corporativo y a la tradición de innovación que se remonta a la fundación de la empresa.

En sintonía con ello, el cambiar cosas constantemente es necesario, la mejor forma de potenciar la innovación es fomentar sentimientos positivos respecto al cambio. Un planteamiento popular para aumentar la comodidad con los cambios progresivos es hacer periódicamente pequeñas modificaciones en sistemas y procesos de gestión como los esquemas de bonificaciones, los sistemas de información, los roles y las estructuras organizativos y la elaboración de informes y procesos de revisión de desempeño personal.

Adicionalmente se recomienda crear y conservar capital, conforme crece la familia, conforme aumentan los impuestos de sucesión y conforme las nuevas estrategias exigen más recursos financieros, las demandas de capital se vuelven cada vez más altas. Sin embargo, conservar el máximo posible de dinero efectivo para la empresa resulta esencial para su crecimiento. Para ayudar a resolver el dilema entre las necesidades económicas de la familia y el aumento de las exigencias fiscales, las empresas familiares antiguas y que crecen se vuelven expertas en crear y conservar capital, para ello algunas estrategias pueden ser el utilizar dinero ajeno, recurriendo a la deuda o conseguir capital de personas ajenas que quieren invertir en el negocio, a veces ofreciendo acciones de propiedad u oportunidades de sociedades mixtas (Ward, 2004).

También es conveniente gestionar la estrategia para requerir menos capital, con el tiempo, las empresas familiares que han ido creciendo cambian su estrategia a fin de necesitar menos capital para crecer, para ello dejan de poner el énfasis en los aspectos que requieren un capital significativo (como la propiedad inmobiliaria o

la producción completamente integrada) e insisten en los que requieren menos capital (como el mantenimiento y reparación o las franquicias).

Un aspecto clave es implementar planes sucesorios con prontitud, los expertos en empresas familiares coinciden en que debe ponerse en práctica lo antes posible un plan sucesorio y su mecanismo para que en el momento necesario suceda sin grandes turbulencias. Por ello se deben preparar sucesores para el liderazgo, éstos hacen frente a requisitos profesionales característicos que requieren habilidades concretas para aumentar al máximo sus oportunidades de liderar el crecimiento de la empresa. La mayor parte de la formación que reciben los sucesores es o bien una formación en el puesto de trabajo sin supervisión o bien estudios de alguna facultad, pero ambos tipos de formación descuidan ciertos aspectos esenciales del cargo de director general de una empresa familiar.

Para cubrir esas lagunas, los líderes de las empresas familiares tienen que respaldar al sucesor en su desarrollo de una cultura de cambio en la empresa. Para los sucesores familiares de progenitores que han triunfado, liderar el cambio organizativo resulta altamente complicado. Su defensa del cambio se suele interpretar como una acusación del pasado o una crítica al antecesor. Los antecesores pueden ayudar en este sentido señalando la contribución de todo el equipo al éxito de la empresa y de su continuidad (Ward, 2004).

Se debe considerar el fomentar una buena formación con mentores para el sucesor, de ese modo pueden trabajar fuera antes de incorporarse a la empresa familiar; aprender a responder a las expectativas del mundo exterior de organizaciones cívicas, entidades benéficas, sindicatos y aprender a crear una visión estratégica común para la empresa y los propietarios.

Debe considerarse seriamente el fijar una fecha para ceder la responsabilidad y el control a la siguiente generación. La incertidumbre sobre la fecha de sucesión puede inhibir a los sucesores o generar incertidumbres

innecesarias, por lo general el antecesor que fija esa fecha con mucha antelación se siente más tranquilo y preparado para la jubilación, a la vez que sus sucesores se ven más motivados y comprometidos a ser los líderes que la empresa y su crecimiento necesitan. Nada frustra más el crecimiento de una empresa familiar que la negativa o la incapacidad de facultar a la siguiente generación y confiarle el control y la autoridad (Jaffe, 1990, citado en Ward, 2004).

Otra buena práctica es explotar las ventajas estratégicas privativas de la propiedad familiar, las firmas familiares que han tenido éxito saben que también tiene sus ventajas suelen ser más coherentes en sus iniciativas empresariales y menos sensibles a los altibajos de la economía o de su sector porque ven el negocio siempre en el largo plazo, sus iniciativas pueden incluir investigación y desarrollo, desarrollo de marca, expansión de mercado e incluso inversiones poco tradicionales.

Una característica es que la reputación es un tema prioritario, con el apellido familiar por delante y conscientes de que las generaciones futuras serán conocidas en parte por las decisiones de las actuales, las familias empresarias tienen ventajas para negociar unas con otras. La confianza mutua puede llevar a nuevas oportunidades de crecimiento: por eso son cada vez más numerosas las alianzas globales que se establecen entre este tipo de sociedades. De hecho, muchas familias se casan entre sí, dando cauce a alianzas de facto.

Y una más es que la toma rápida de decisiones es una característica de las empresas pequeñas, pero también de las familiares, ya que una política organizacional más sencilla y la resonancia de la propiedad con liderazgo gerencial permiten a las empresas familiares responder cuando es necesario tomar decisiones rápidamente, lo cual debe considerarse cuando es el caso como una ventaja competitiva (Ward, 2004).

En resumen, las empresas familiares tienen características que las diferencian, son una realidad que presenta complejidades, con fortalezas y debilidades, sin embargo, son y serán un componente importante, pero requieren avanzar en su profesionalización como se ha revisado.

A continuación, se revisa el tema de los órganos de gobierno en las empresas familiares.

2.5 Órganos de gobierno en empresas familiares

El funcionamiento de una sociedad está basado en el diseño institucional por medio del cual se expresan las reglas y constreñimientos que condicionan los comportamientos de los individuos en ella. A través de esas normas se constituye el fundamento de control y el legítimo ejercicio de la autoridad, una forma de gobierno que delimita la acción mediante reglamentos, roles, valores y significados acerca de la actividad organizada.

Las dificultades en el funcionamiento de una firma familiar, atribuidas al denominado traslape institucional, han dado lugar a propuestas sobre dos formas separadas de gobierno, el de la familia y el de la empresa, con criterios que definen roles, reglas y conformación institucional limítrofe entre estos dos sistemas, cada uno con objetivos distintos. Por un lado, el gobierno de la familia busca el consenso, la integración ordenada y armónica de los intereses de los miembros en cuanto a las expectativas del negocio, por otro, el gobierno de la empresa busca que la organización se conduzca hacia el logro de las estrategias propias de la sociedad, las mismas que serían una expresión de las expectativas familiares, los intereses de los accionistas y las capacidades organizacionales (Cisneros y Hernández, 2011).

Martínez y Villalobos (2010), mencionan que la empresa familiar se enfrenta básicamente a cinco tipos de problemas que son:

- a) La Familia
- b) La Propiedad
- c) El Negocio
- d) La Gestión
- e) La Sucesión

a) La Familia. Esta área considera una serie de factores que son relevantes, entre ellos hay que destacar, las características de los valores, actitudes, relaciones familiares y pautas de comunicación que se promueven dentro de cada familia empresaria, el grado de armonía que existe y su influencia en la empresa familiar, considerando especialmente el grado de compromiso de la familia con la continuidad de la empresa, los problemas relacionados con la superposición o solapamiento que suele existir entre los temas familiares y los temas empresariales, el predominio de los valores e intereses de la familia o, por el contrario, los de la empresa en las decisiones empresariales así como los estilos de resolución de los conflictos y las estructuras de gobierno desarrolladas para regular la interacción de la empresa con la familia.

b) La Propiedad. Dentro de este tema hay una serie de factores como la estructura de poder accionarial de la empresa familiar, la actitud hacia la incorporación de accionistas y consejeros no familiares, al grado de armonía existente entre las relaciones entre diferentes grupos de accionistas. También hay que considerar otros aspectos fundamentales ligados a la gestión del patrimonio, que comprende aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales) y financieros, y a la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad junta de accionistas y consejo de administración (Martínez y Villalobos, 2010).

c) El negocio. Este tema abarca la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar que resulta de la elección de sus opiniones estratégicas concernientes a los mercados en los que operan, los productos que ofrecen y los recursos de que disponen (humanos, tecnológicos, materiales) y de las políticas

utilizadas (comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo). Dentro del tema de negocio hay elementos relevantes, como el tipo de estrategia por el que se ha optado y las características de su proceso estratégico.

En cuanto al tipo de estrategia, sea proactiva o reactiva, de liderazgo o de seguidor, centrada en la innovación en productos o en la adaptación de productos ya existentes. En cuanto al proceso estratégico hay también varios aspectos críticos como el grado de utilización de instrumentos como la investigación de mercados para profundizar el conocimiento de las necesidades de los clientes finales, el grado de formalización del proceso estratégico y el grado de utilización de alianzas estratégicas tecnológicas, productivas o comerciales con otras empresas (Martínez y Villalobos, 2010).

d) La Gestión. Este aspecto considera temas relacionados con la organización de los recursos humanos, tecnológicos y materiales para implementar las estrategias establecidas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su posición competitiva. Dentro de esta área, hay que destacar los siguientes aspectos:

El grado de profesionalización: formalización y descentralización de las decisiones de la gerencia, la incorporación de gerentes profesionales, formación universitaria y en gestión de la gerencia, de los familiares y del equipo directivo, definición explícita de las responsabilidades y los centros de responsabilidad, utilización de consultores por parte de la alta dirección, claridad en las funciones, responsabilidad e interdependencia de los familiares que trabajan en la empresa, reducida interferencia de la familia en la gestión.

El grado de formalización del sistema de control.

El grado de formalización de la política de recursos humanos.

e) La Sucesión. La sucesión familiar entendida como un proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación,

es uno de los procesos más importantes y a la vez más críticos que debe considerar y emprender una empresa familiar para garantizar su continuidad en manos de la familia empresaria. La fuerte vinculación emocional que existe con la empresa familiar hace que sea una de las cuestiones consideradas como relevantes para los miembros de la familia, tanto para los sucesores como, especialmente, para el líder, sobre todo si éste ha sido su fundador.

Dentro de la sucesión se consideran aspectos como la actitud del líder para asumir su progresivo retiro, la relación entre éste y sus potenciales sucesores, la planificación y la gestión del proceso de traspaso del bastón de mando a la siguiente generación para garantizar la continuidad de la familia empresaria en la empresa familiar. Sobre este tema se profundiza en el siguiente apartado.

2.6 La sucesión en una empresa familiar

En México como en el mundo hay muchas empresas familiares que han tenido que afrontar el proceso de sucesión del fundador o del director de la misma, lo cual en ocasiones es planeado y sucede en relativa calma, es el caso de Televisa donde antes de fallecer Emilio Azcárraga Vidaurreta planeo y llevó la sucesión hacia su hijo del mando de la empresa, la cual transcurrió sin incidentes, es el caso en TV Azteca donde Ricardo Salinas puso al frente a su hijo Benjamín y el padre solo apoya desde fuera a su hijo, otro caso es el de BIMBO donde el fundador Lorenzo Servitje primero cedió el control a su hermano por un tiempo mientras prepararon a su hijo Daniel que desde hace años ocupa la presidencia de la empresa.

Y sin embargo hay casos donde la sucesión se complica por falta de planeación como en el caso de la empresa de estudio, donde una muerte repentina sorprende a la familia y la gestión de la organización, o bien problemas de sucesión por conflictos familiares como el caso de la Universidad de las Américas en Puebla donde un hijo demandó judicialmente a su madre y hermanos, conflicto muy grave

que afectó a la universidad manteniéndola por algunos meses incluso tomada por las fuerzas del orden y en ello queda claro que el tema de la sucesión en una empresa familiar está claramente vinculado con el tema de la herencia. Por ello en este apartado se revisa la sucesión y en particular en el caso de empresas familiares para lograr comprender su relevancia y cómo debe ser gestionada.

Si bien existen infinidad de empresas familiares que se encuentran activas, los números acerca de las organizaciones familiares que logran hacer la sucesión de una generación a otra son desalentadores, esto debido en parte a la falta de profesionalización de la gestión y de la falta de visión acerca de la importancia de planear la sucesión a fin de establecer las bases sobre las cuales se promoverá la continuidad de la empresa en la siguiente generación.

Hay números desalentadores respecto al éxito de las empresas familiares: 57% fracasan en su primer año, 80% fracasan antes de cumplir 5 años, solo 5% continúan dando valor hasta la tercera generación; la probabilidad que tienen de superar la transición entre la primera y la segunda generación es muy baja, solamente de 30-40% de las empresas logran hacer la sucesión (San Martín y Durán, 2017).

Se comienza ubicando el tema, el emprendedor que ha creado una empresa de la nada con su esfuerzo y con pocos medios, suele sentirse orgulloso de su obra, si, además, ha conseguido que su proyecto no sólo se hiciera realidad, sino que lo ha hecho crecer hasta el punto de poder vivir de él, puede considerarse, con todo derecho, un empresario; es común que el artesano, el comerciante o el profesional más brillante (médico, contador, abogado, etc.), al convertirse en empresario, en la misma medida que su empresa crece, tiene que disminuir el tiempo dedicado a su vocación original para concentrarse en las tareas de dirección.

Así, el independiente, el profesionista se convierte en gerente y, si se apoya con miembros de la familia o a otros empleados, en empresario familiar. Con el

crecimiento, la empresa no pierde el sello personal de su creador, si bien es cierto que su influencia directa en muchas actividades disminuye para poder dedicarse más a gestionar a las personas que las llevan a cabo, primero de la familia y, más adelante, de fuera. En ese proceso la dirección de un equipo, la gestión financiera o la apertura de nuevos mercados suelen convertirse en un duro aprendizaje para el empresario (Guinjoan y Llaurador, 2009).

Se trata de una lucha contra nuevos oponentes, en forma de competidores, proveedores, empleados, directivos, incluso inspectores gubernamentales o vecinos, aun a sabiendas que tal vez no esté tan preparado técnicamente como ellos; su intuición despierta, su dedicación total y su confianza absoluta en las posibilidades de la empresa compensarán sus carencias de conocimientos.

Llegado el momento, a medida que la empresa crece, se impone una mayor profesionalización, la asignatura pendiente para muchas pymes familiares. Algunos empresarios dan el paso, mientras que otros lo aplazan por motivos –o excusas– de lo más diverso. La estructura financiera de la organización, su organigrama, las funciones de sus recursos humanos, los criterios de gestión, los medios disponibles, la base tecnológica, sus órganos de gobierno, todo debe ser replanteado desde una nueva perspectiva, más profesionalizada, muy distinta a la utilizada hasta el momento, en la que todo estaba hecho a la medida personal del empresario.

Con el crecimiento, el empresario pierde parte de su poder y aunque no pierda su capacidad de influencia, su rol deja de ser el centro en su organización y eso cuesta. Sin embargo, aunque a él no se lo parezca o quiera negar la evidencia a veces de manera inconsciente, los años no pasan en balde. Los primeros en darse cuenta de que el reloj biológico se va agotando suelen ser los cercanos, a pesar de que no se atrevan a decírselo al interesado. Con los años los reflejos se hacen más lentos, la energía menos explosiva y, como ocurre con la mayoría de las personas, aumenta la tendencia a conservar lo que se ha conseguido en vez de plantearse retos más arriesgados, algo peligroso si el entorno exige la inversión máxima de

esfuerzos para seguir siendo competitivo (Guinjoan y Llaurador, 2009).

Es así que surge el tema de la sucesión, aunque se emprenda de mala gana, es un largo proceso que arranca con el ocaso biológico y psicológico del empresario; las empresas pueden durar más que las personas; algunos empresarios renuncian al crecimiento negándose a contratar a personal externo, otros se resisten a profesionalizarla para mantener control personal sobre ella, como también los hay que ponen en jaque el futuro de su empresa al hacer caso omiso a los avisos que su cuerpo y su mente les envían cada vez más frecuentemente, con lo que la empresa puede morir con su creador.

De la misma forma que las aptitudes del empresario no decaen de golpe, la sucesión tampoco debe reducirse al momento del traspaso de poderes o de la propiedad a su sucesor, sino que necesitará tiempo para prepararse para un cometido que entraña nuevas competencias técnicas y gerenciales, así como una responsabilidad mayor. Si al empresario también le ha costado años hacerse con los conocimientos, las habilidades y el liderazgo alcanzados, el sucesor requiere preparación (Guinjoan y Llaurador, 2009).

Es por todo ello que una sucesión bien llevada será algo más que un acto o una firma de un documento; debe ser un proceso iniciado con tiempo suficiente para que empresario y sucesor puedan asimilar los cambios que conlleva. Su duración variará según las exigencias de cada empresa, según el punto de partida del sucesor y según la edad y la salud del empresario, pero la única forma de no quedar en manos de las circunstancias será planificarla, con sus etapas y sus plazos.

Sin embargo, por lo que se observa en las estadísticas de mortalidad empresarial debida a la mala gestión de la sucesión, ésta puede ser como un salto al vacío para muchas empresas familiares, no sólo en México, sino en todo el mundo, lo cual no es ningún consuelo. Cifras procedentes de distintas encuestas, de varios países y de una representatividad variable, las empresas que han

superado un primer salto generacional están entre un 25% y un máximo del 40% de las empresas familiares, porcentajes que disminuyen significativamente en los siguientes relevos generacionales.

Pero cuando se convierten los porcentajes en cifras absolutas las previsiones no son nada optimistas, por ejemplo, en España de donde se tienen datos, con alrededor de 2.5 millones de empresas familiares, si se cumple la mejor de las tasas de supervivencia de las empresas familiares españolas, que es de 30% en el primer relevo generacional (y de 15% en el segundo), hay al menos 1.750.000 empresas familiares que estarán en peligro de extinción en los próximos años debido al primer relevo, por ello la sucesión es un tema al que hay que prestar atención y difundir su importancia (Guinjoan y Llaurador, 2009).

De acuerdo con Guinjoan y Llaurador (2009), hay dos factores para que la sucesión tenga éxito, primero, la anticipación con que la que el empresario la prepare y segundo factor, que el sucesor conozca bien la estructura de la empresa que va a recibir; sin embargo, la poca importancia con que muchos de los empresarios manejan su sucesión no considera estos aspectos, probablemente porque no ven en peligro la continuidad de su empresa, o no quieren encarar el tema y dan numerosas excusas para no abordar el reto.

Es un hecho que a cierta edad sin que el empresario haya nombrado a su sucesor, las posibilidades de supervivencia de su empresa disminuyen de manera acelerada, la naturaleza sigue su curso y llegado el momento, si no se ha planificado, se tendrá que improvisar y a largo plazo, ello tiene costos superiores que planificar, algunos de esos costos son:

- En una selección de sucesor precipitada difícilmente se puede pulsar y contrastar de manera adecuada la capacitación para hacerse cargo de la empresa y el riesgo de no seleccionar al más capaz será determinante para el futuro de la empresa.

- La primera consecuencia de una elección fallida es la huida de los más

preparados, sean o no de la familia, conscientes de que se utilizan criterios de promoción distintos a los profesionales.

- La precipitación hace que el sucesor pueda verse rechazado por su propia organización (particularmente los directivos), al no haber conocido el relevo con la antelación y preparación suficiente. Esto porque se otorgan cargos en la empresa a los hijos por el mero hecho de serlo, sin tener en cuenta sus capacidades para ejercer sus funciones.

- Se distribuye la propiedad a partes iguales entre los hijos, un criterio respetable desde la óptica paterna, pero poco práctico desde la empresarial.

La otra forma, la correcta es la planeación, un proceso de sucesión consiste en un proyecto de largo plazo sobre tres parámetros básicos de la empresa familiar: a) distribución de la propiedad, b) dirección ejecutiva, y c) continuidad de la empresa en manos de la familia. Se trata de fijar, por parte del empresario, el rumbo a seguir de su empresa en estos ámbitos, cuando él personalmente ya no esté al frente de la toma de decisiones del día a día.

Si se hace con la antelación suficiente y si éste es su deseo, puede permitir que los que asegurarán la continuidad familiar, así como los directivos externos más próximos, participen en el diseño del proceso sucesorio, con lo que tendrán mayores posibilidades de considerarlo como algo propio. Las ventajas de planificar son tangibles tanto para el empresario, como para la empresa y la familia:

Ventajas para el empresario:

Da una muestra de sabiduría y de valentía al reconocer la limitación de sus capacidades humanas a partir de cierta edad y evita tener que mostrar la decadencia natural de sus facultades en el ejercicio directivo; es él quien diseña su plan de retiro en las mejores condiciones de calidad de vida y sin tener que depender de otros; le permite ver la continuidad de su proyecto más allá de su participación directa, un proyecto que le sobrevivirá con éxito.

Ventajas para la empresa:

Desde el punto de vista organizativo, tiene un papel decisivo en la definición del perfil de su sucesor, facilita su selección y su formación, y le ayuda personalmente en su inducción en la estructura empresarial; un plan también le permitirá seleccionar y formar, con antelación suficiente, a directivos no familiares, si no existen sucesores idóneos en su familia. Desde el punto de vista de la propiedad y ante el hipotético desinterés de la familia por la empresa, le permitirá preparar la venta de la empresa con tiempo y en las mejores condiciones.

Ventajas para la familia

Planear le permite evitar o abordar anticipadamente los posibles conflictos internos relacionados con la sucesión y las expectativas de cada miembro de la familia, preparar al sucesor de forma ajustada a un plan diseñado y para una función determinada. También podrá ofrecer otras alternativas a los no sucesores. En caso de ausencia de candidatos en la familia más próxima, puede dar entrada a yernos, nueras, o incluso directamente a nietos que no habían sido considerados inicialmente (Guinjoan y Llaurador, 2009).

Planificar constituye también una buena defensa contra la tentación de dejarse llevar por los sentimientos al tomar decisiones que deberían responder a planteamientos racionales. Así, seguramente, rehusará repartir la empresa entre sus hijos a partes iguales o dar prioridad al hijo mayor, buscará soluciones para comprar las acciones a los familiares que no deseen ser accionistas y, desde un punto de vista más práctico, podrá planear incluso los impuestos que deberán pagar por la transmisión de la empresa.

Sin embargo, no todo son ventajas al planear la sucesión, existen algunos inconvenientes, sobre todo si se toma una perspectiva a corto plazo. Los costos económicos y de oportunidad de los distintos colaboradores pesan, supone un sobreesfuerzo para los familiares y para la empresa; además, al anticipar la aparición de problemas que hubieran surgido en el futuro, implica inevitablemente

puntos de tensión. Estos pequeños inconvenientes constituyen normalmente la base de argumentos para aplazar los planes de sucesión; en la práctica, no obstante, a partir de la experiencia, mucho de lo que sucede es que se está escondiendo la resistencia del empresario a dejar el poder.

Ante cada caso particular, el empresario, de acuerdo con sus circunstancias tiene que comparar las ventajas con los inconvenientes de planificar su sucesión. Debe escoger entre una visión a largo plazo u otra a corto, sabiendo que entre los costos que lleva la improvisación, por no haber iniciado el proceso de sucesión con la anticipación suficiente, puede estar la desaparición de su empresa al dejar o Salir del escenario (Guinjoan y Llaurador, 2009).

Por otra parte, cuando sucede, se debe considerar que el simple cambio de una generación por otra al frente de una empresa no es un plan de sucesión, es sólo una sucesión, y casi siempre traumática, tanto para quien se incorpora, como para la empresa y para la familia, puesto que este tipo de cambio, casi siempre, se produce forzado por circunstancias, en general, desagradables, si no fatales. La muerte repentina o la enfermedad grave que no permite al empresario seguir al frente de su empresa son las causas más habituales de las sucesiones súbitas que se producen entre las empresas familiares, como es el caso de la empresa que se revisa en esta investigación.

Y con ello, al dolor por la pérdida familiar, habrá que añadir las tensiones tan comunes por razones testamentarias y el caos organizacional que se suele producir en el seno de la empresa al verse decapitada; además, el sucesor recibe por sorpresa un legado para el que, aun estando preparado, no estará lo bastante encajado en la estructura ni involucrado desde una posición gerencial. No es, en definitiva, el mejor momento para un traspaso de poderes.

En el caso de pérdida progresiva de facultades o de enfermedades largas del empresario, la premura de los cambios no facilita ni la asimilación de nuevos retos

por parte del sucesor ni la participación activa del empresario. No es cierto que los hijos de los empresarios estén siempre listos o dispuestos para sucederles porque, al haber vivido la empresa desde su infancia, hayan adquirido las competencias necesarias de forma natural y espontánea; tampoco lo es que el empresario esté siempre dispuesto a ceder el mando. Es comprensible que éste viva con cierto pesar el abordaje de su propia sucesión y que esto resulte incómodo incluso para el resto de implicados en la familia y en la empresa.

En definitiva, cuando se presentan acontecimientos de este tipo, las acciones propias de un proceso sucesorio se producirán de manera atropellada y fuera del control del empresario y tal vez fuera del control familiar. Sólo las contadas empresas que cuentan con un “plan de contingencia” podrán amortiguar sus efectos negativos. No obstante, en un escenario de envejecimiento normal del empresario, lo más adecuado es contar con un plan de sucesión (Guinjoan y Llaurador, 2009).

Como todo plan, el de sucesión debe tener un objetivo final que, en el caso de la empresa familiar, no es otro que su continuidad más allá del empresario actual. Dicho objetivo deberá situarse en un horizonte temporal que determinará las distintas fases que lo componen, y refleja el compromiso personal del empresario y del resto de implicados en fijar una fecha para el traspaso de poderes de una generación a otra y en cumplirla.

El Plan de Sucesión recogerá los objetivos del empresario y de su familia en relación a la empresa familiar. Puede ser que no haya coincidencia entre los distintos actores en los criterios de negocio, o en las estrategias previstas, o en los plazos marcados, puesto que los puntos de partida y las expectativas de cada cual también serán diferentes. Aunque el empresario será quien tenga la última palabra, se trata de su sucesión, pero hará bien en conocer los otros puntos de vista, puesto que de ellos se derivará o no, el futuro compromiso de todas las partes con respecto al cumplimiento del plan (Guinjoan y Llaurador, 2009).

2.7 El proceso de la sucesión

Para describir la sucesión, se aborda como un proceso y para ello se acude a autores como Beltrán, Selem y Argüelles (2014), quienes afirman que la sucesión es un proceso que se resume en las siguientes fases:

- + Sensibilización

Se refiere a informar a los integrantes de la familia sobre la sucesión, sus aspectos y sus beneficios.

- + Conceptualización

Se da a conocer cuáles son las características que deben tener el nuevo líder, así como los compromisos y retos a los que podría enfrentarse.

- + Formalización

Ya decidido quién será el nuevo propietario, se plasma en un documento ante notario para garantizar que el patrimonio queda protegido en caso de que el fundador llegue a fallecer o retirarse.

- + Ejecución

Cuando llegue el momento de que el plan rector se lleve a cabo, los demás miembros de la familia deberán reunirse para corroborar que todo se realiza como se acordó.

- + Evaluación

Deberá ser de conocimiento general que es lo que sucede después de ser ejecutado para que no se preste a malas interpretaciones y se tenga la certeza de que se podrá seguir laborando, asimismo se puede modificar sobre la marcha (Beltrán, Selem y Argüelles, 2014).

Por su parte Belausteguigoitia (2017), menciona por su parte lo que denomina un plan de sucesión en la empresa familiar y propone un plan de acción con una serie de fases que son:

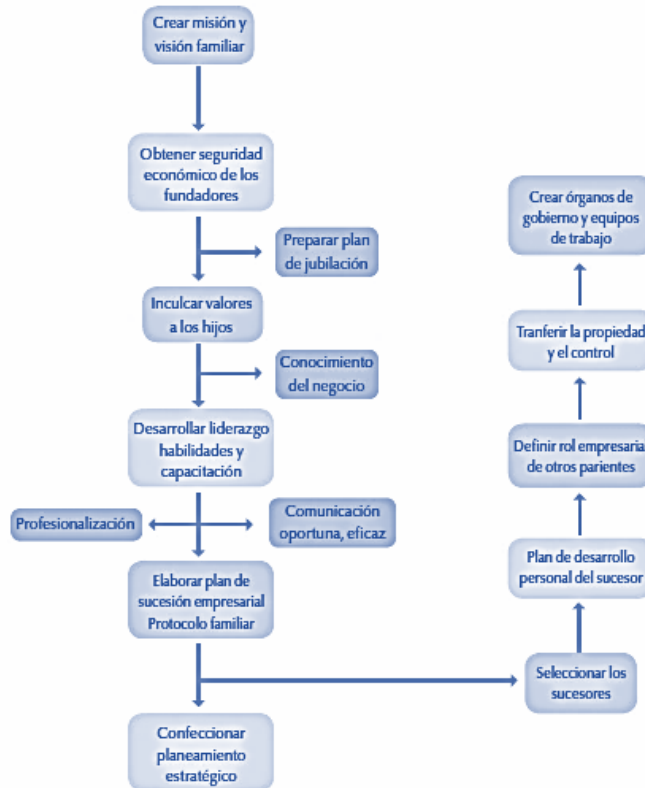
- + La sensibilización de los temas involucrados.

- + Definir las etapas a desarrollar.
- + Trazar el plan.
- + Realizar documentalmente el plan.
- + Fijar fechas de ejecución.
- + Evaluar candidatos al puesto.
- + Firmar convenios y contratos.
- + Evaluar los resultados.

Como se puede observar son muy coincidentes las dos propuestas, lo relevante es considerar que debe ser visto como un proceso, que es formal por lo que se documenta, se da a conocer y se van construyendo acuerdos para ello.

Un tercer modelo es el que presenta Araya (2012) donde detalla las actividades con mayor claridad sobre los pasos que se deben seguir para una adecuada sucesión, en la Figura 1.1 se muestran las fases y actividades. Así que a pesar de que la sucesión puede ser un proceso largo, los beneficios de llevarlo a cabo como un acto de generosidad del propietario al no dejar conflictos sino al contrario, armonizar a los sucesores y a sus trabajadores que vivirán un cambio menos violento, los beneficios son evidentes, además de facilitar la satisfacción de que su obra tendrá una trascendencia generacional para conseguir permanencia y la seguridad de que sin importar que el tiempo discurra, el negocio continuará.

Figura 1.1 Plan de sucesión



Fuente: Elaboración propia

Fuente: Araya (2012).

Por su parte Guinjoan y Llaurador (2009) señalan que un plan de sucesión es un conjunto de acciones que son programadas en un tiempo determinado que es aproximado, y que se llevan a cabo como parte de la gestión estratégica dentro de la empresa familiar; es un ejercicio bajo el control directo del fundador, el cual aplicará las correcciones necesarias, con el propósito de que cuando lo determine, permitan sustituirlo en la dirección de la empresa a través de un sucesor, preferentemente de la familia y al mismo tiempo, asegurar la propiedad de la empresa por parte de la familia.

De acuerdo con Guinjoan y Llaurador (2009), algunas condiciones que puedan ser premisas de este proceso y que facilitan el éxito del plan son las siguientes:

a) Si el fundador no está convencido de la forma o del tiempo, o incluso de la necesidad de realizar el plan, las posibilidades de fracaso son altas ya que sería él quien podría abortarlo; así que si no lo cree necesario para él, para el negocio y para su familia, será muy difícil que pueda transmitir un entusiasmo, por ello debe tener claros los tiempos, necesidades y los pros y contras para poder tomar la decisión de iniciar el proceso.

b) Una vez que el fundador comparte sus ideas respecto de su intención sobre la sucesión con su esposa, familiares y gente de su confianza, y de asegurarse de la disposición de la familia hacia este proceso, deberá elegir a los que le apoyarán a través de las etapas del plan como pueden ser familiares, directivos o empleados de confianza, o incluso expertos externos. Para ello deberá integrar un análisis de la empresa, de la familia y del entorno; revisando su situación presente, sus expectativas hacia el futuro, las opciones de distribución de la propiedad, el nivel de compromiso e implicación personal, las ventajas y desventajas posibles en cuanto a aspectos de tipo legal, fiscal y coyuntural que puedan afectar o facilitar el Plan.

c) Respecto al sucesor, se requiere tener bien claro el perfil ideal del sucesor, se recomienda que no se trata de adaptar el perfil a las características de un hijo determinado, sino al revés, ya que lo que se pone en riesgo es el futuro de la empresa y por ello el bienestar económico de la familia. No se debe pensar en una similitud al fundador, ya que las circunstancias hacia el futuro serán distintas. Un buen perfil debe incluir la descripción de la formación necesaria, la experiencia, disposición e involucramiento del sucesor en el momento de acceder a la responsabilidad como empresario. Deben además establecerse con claridad los criterios y condiciones sobre las que se elegirá al sucesor, especialmente si hay varios candidatos; es decir, se definen las reglas del juego, quién va a participar en la decisión, si debe separarse la propiedad y dirección, si existe la posibilidad de una dirección compartida o si ésta podrá ser delegada en directivos no familiares.

d) Además de establecer un objetivo claro y una fecha tentativa, el plan debería incluir una programación mínima y general de acciones, de ser posible con un plazo de realización, los participantes y responsables, e incluso presupuesto de costos asociados en caso de ser necesarios. Se sugiere incluir la creación de órganos de gobierno si fuera necesario como podría ser un consejo de administración, así como un mecanismo de comunicación que pueda informar formalmente tanto a la familia como a la empresa sobre los avances.

Los mismos autores, Guinjoan y Llaurador (2009) consideran que por la importancia estratégica del plan, los que tienen mayores posibilidades de éxito son aquellos que pueden ser:

Incluyentes

El fundador no debe ignorar intereses y expectativas de cada uno de los actores en el proceso, los cuales no siempre coinciden, pero si busca que se involucren es necesario; de ese modo minimiza sorpresas, rechazos, luchas, abandonos y resistencias. Si se niegan las diferencias se limita el llegar a acuerdos; por ello se requieren argumentos racionales y tacto familiar, que se origina por la autoridad moral en el entorno familiar.

Estratégicos

Se debe tener en cuenta el entorno competitivo, el de la empresa y de la familia, todos con amenazas y oportunidades, con fortalezas y debilidades, tanto en el momento actual como en el futuro, sin duda el sucesor va a vivir un escenario distinto al de su antecesor.

Bien instrumentados

Muchos planes solo son papel y no alcanzan a ponerse en acción, quedan en intenciones; por ello una gestión seria inicia con un diseño, continua con su aplicación en cada acción planeada, con la participación de quienes deben

participar y con el control sistemático de los resultados; pero el control más relevante corresponde al empresario fundador, puesto que es su plan de sucesión.

Sencillos

La finalidad del plan es facilitar el relevo al frente de la empresa, no se busca aprovecharlo para arreglar problemas familiares, o reorganizar la compañía, aunque del diagnóstico puedan derivarse necesidades como esas, no debe mezclarse, se sugiere que se enfoque en su propósito y si se considera que no es el momento se aplaza, pero no debe complicarse con otras prioridades u objetivos. El plan debe tener pocas prioridades y deben ser claras.

Factibles y realizables

El plan puede ser atractivo, pero carecer de realismo, o parecer irrealizable para esa empresa o familia particular; por ello la planeación y previsión debe ser realista y cada objetivo de etapa, alcanzable. No se deben sobredimensionar las calificaciones del sucesor como tampoco menospreciarlas. Un plan muy exigente frustra a los participantes mientras que uno muy simple resta méritos a los esfuerzos realizados.

Documentado por escrito

En un documento un plan es una mejor guía además de que representa un mayor compromiso para todos los implicados, el fundador incluido. El escribirlo formaliza y exige que se detallen acciones, personas, presupuestos, plazos, etc.

Con visión de larga duración

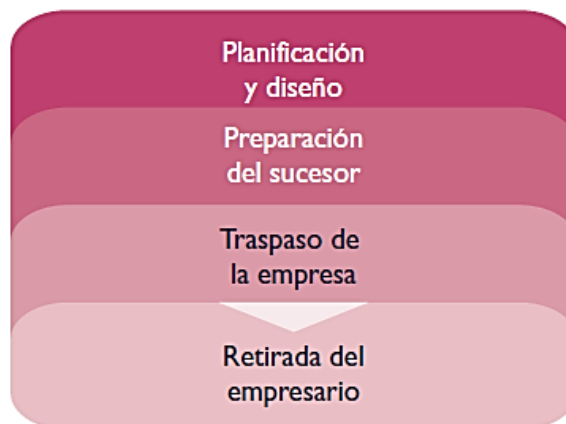
Los procesos de sucesión suelen ser largos y cada uno de los involucrados requiere tiempo para adaptarse a los nuevos roles y para poder asimilar las transformaciones que surjan en cada etapa; también se modifican las relaciones en la familia y en la empresa ante los cambios que se generan. Importante tener claro

que el sucesor no podrá ocupar rápidamente todo el espacio que ocupa el fundador, es paulatino.

Fases para el plan de sucesión

Y siguiendo con los planteamientos de Guinjoan y Llaurador (2009), se recomienda distribuir el proceso en etapas (Ver Figura 1.2); este enfoque permite diferenciar las diferentes etapas con objetivos y actividades claramente diferenciados entre sí; además, el protagonista de cada etapa es distinto; y un tercer aspecto es que las consecuencias de una posible interrupción tienen diferente impacto; sin embargo, la finalidad no se modifica, se busca ante todo lograr la continuidad del negocio familiar sin mayores consecuencias negativas.

Figura 1.2 Etapas de la sucesión



Fuente: Guinjoan y Llaurador (2009).

Primera Etapa La planeación del proceso de sucesión.

En este tiempo se busca diseñar la hoja de ruta en la que se programan las acciones, roles, duración y plazos estimados de cumplimiento, con responsables, criterios de evaluación y presupuesto, además de clarificar el perfil ideal del sucesor. Se agrega y promueve el compromiso de las partes implicadas en el plan, iniciando con el fundador.

La duración de esta etapa es variable; y se enfatiza que se debe dar a este proyecto la prioridad que tiene por su trascendencia del objetivo final. Si el diseño se pospone no se iniciará el proceso real. El fundador es el conductor y propietario

pero para ganar objetividad y asegurar el compromiso, debe contar con colaboradores como su familia, que de entre sus miembros está posiblemente el sucesor; debe ese fundador mostrar su apoyo al proyecto, ya que será la más beneficiada con el proceso.

En segundo lugar, involucrar a directivos y empleados de confianza que pueden ayudarle a clarificar el perfil del sucesor; y pueden participar también por su especialización y por su independencia, asesores externos que pueden apoyar desde el análisis previo hasta la aportación de escenarios y el del diseño del proceso. Entre más tiempo se destine para planearlo es mejor, el aplazamiento aumenta la probabilidad de que la sucesión sea improvisada, quede al azar o por algún motivo inesperado fuera de control (Guinjoan y Llaurador, 2009).

Segunda Etapa la preparación del sucesor.

A partir del perfil definido para el sucesor, se inicia la segunda fase con la elección del candidato, para ello se comparan las exigencias del perfil y las características y competencias del posible sucesor (o sucesores). Esta fase puede ser la más larga ya que debe incluir además de la formación (básica y especializada), la rotación en puestos en diferentes áreas dentro de la empresa para asumir no sólo una función gerencial sino el liderazgo de la organización lo cual exige un tiempo.

La duración de esta fase de formación varía en función de las características y conocimientos del sucesor respecto al perfil diseñado, de la exigencia de experiencia directiva, del liderazgo del empresario y del número de candidatos al puesto.

El protagonismo en esta etapa es del sucesor, aunque el fundador con su seguimiento tiene presencia; además de que en ocasiones debe elegir de entre diferentes candidatos, por ello requiere utilizar su “sabiduría” con la autoridad y con el tacto y apoyo del padre para comunicar su decisión y ofrecer alternativas. En cuanto a otros participantes en esta etapa los hay externos como instructores de

centros de formación e internos como los directivos que deben compartir su experiencia en la organización y su integración en ella (Guinjoan y Llaurador, 2009).

Tercera Etapa el traspaso de dirección del fundador al sucesor

La duración de esta etapa dependerá de la celeridad con que aquél vaya delegando responsabilidades; dado que cada nueva delegación debe ir seguida del control de resultados correspondiente, lo aconsejable es que el traspaso sea gradual, dejando tiempo a que sucesor y empresario asimilen el cambio en su respectivo cambio de funciones y los resultados no se resientan. Al final de esta etapa, el sucesor debería estar consolidando su liderazgo en la organización y su nuevo papel en la familia, mientras que el empresario debería confirmar que su sucesor ha sido aceptado plenamente y que no aparecerán resistencias posteriores ni en la empresa ni en la familia.

El protagonismo de esta fase es compartido por empresario y sucesor, que coinciden en el tiempo en una relación de influencia inversa, es decir, el sucesor adquiere un peso creciente en las decisiones a medida que decrece el de su antecesor. Su estrecho contacto, aunque genere algunas tensiones lógicas, debería permitir al empresario transmitir a su sucesor competencias que, aunque difícilmente cuantificables, le serán de vital importancia, como su saber estar, su oficio, su talante empresarial, la cultura y los valores de la empresa.

En esta fase, los colaboradores internos, como testigos y acompañantes del proceso, pueden facilitar al sucesor la asunción de su nueva función, y los miembros de la familia pueden apoyar al empresario en su paulatina pérdida de poder de decisión en la empresa (Guinjoan y Llaurador, 2009).

Cuarta Etapa la retirada del empresario fundador.

El empresario deja de ser director y su sucesor le sustituye al frente de la empresa. La importancia de esta etapa radica en que si el proceso sucesorio no se cierra adecuadamente el empresario retirado puede tener tentaciones de volver a

la empresa, puesto que vivirá una situación personal cuando menos traumática al ver reducida su participación al ámbito familiar y, tal vez, al de la propiedad.

Su principal prioridad será mantener la calidad de vida anterior y una actividad constante, sea gracias a sus hobbies, sea a través de colaboraciones puntuales con su empresa. La duración de esta fase dependerá en gran medida de las resistencias del empresario para abandonar la que ha sido su dedicación durante toda su vida, por lo que debió ser un alejamiento progresivo. Todas las acciones previstas tienen al empresario como actor principal.

Su protagonismo debe ir acompañado por la atención personalizada por parte del sucesor, consciente de las dificultades de la nueva situación de su antecesor, y por el apoyo directo de su familia más próxima y, muy especialmente, de su cónyuge. La adaptación a su nueva vida suele ser complicada y el contacto familiar y social deberá compensar la pérdida de sus contactos profesionales, cosa nada fácil. Sólo causas de fuerza mayor pueden interrumpir el proceso en esta fase, causas que deberían ser previstas.

Se concluye así este marco teórico del cual se recupera que las pequeñas empresas son de gran relevancia en México y en el mundo, y entre ellas hay muchas con la característica de ser familiares, es decir, se comparte la gestión con la vida de lazo sanguíneo, lo cual ofrece ventajas pero también desventajas, y un aspecto crítico es la sucesión, donde el fundador cede el manejo hacia algún familiar, lo cual puede ser planeado o surgir por enfermedad o fallecimiento, por ello la sucesión es un tema que si bien no ha sido muy difundido es relevante que se ponga en práctica como una buena práctica que facilita que la empresa familiar sobreviva.

Para continuar esta investigación a continuación se describe la metodología utilizada en el estudio de campo que se realiza.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

En este capítulo se presenta la descripción de los criterios metodológicos utilizados en la investigación que incluyen el diseño de la investigación y la forma de realizar el estudio de campo en la empresa Gervacio´s de Acapulco Guerrero.

2.1 Diseño de la investigación

La investigación es de tipo no experimental puesto que no manipula variables sino que toma la realidad tal como se presenta al realizar el estudio de caso mediante entrevistas, por otra parte es exploratoria pues se trata de un tema poco explorado como es el de la planeación del proceso de sucesión en una pequeña empresa de servicios y será descriptiva al especificar las características de un proceso de sucesión en las PyMES (Hernández, Fernández y Baptista, 2011).

La investigación será cualitativa ya que se recupera información a partir de entrevistas, por lo que no se analizan datos estadísticos, el análisis de los datos se basa por ello en análisis cualitativo de los mismos (Hernández, Fernández y Baptista, 2011).

2.2 Selección de población

La empresa familiar en la que se realizará el análisis será el restaurante Gervacio´s ubicada en la ciudad de Acapulco, Guerrero, la cual cumplió con los criterios necesarios para la investigación que lleva más de 18 años en el mercado y le tocó por el fallecimiento de su fundador la etapa de una sucesión no planeada, y es operada por la esposa e hijo mayor del fundador, por ello se entrevista a la propietaria por ser la sucesora en la dirección de la empresa; se busca conocer la

visión general de la organización y el proceso de sucesión, de los familiares se busca conocer su participación y expectativas sobre la empresa; es un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que se toma informantes calificados para realizar las entrevistas.

2.3 Instrumentos de recolección de datos

Para recopilar la información se utiliza un instrumento para la entrevista a profundidad con la esposa, la entrevista a profundidad se entiende como el interrogar de forma meticulosa a informantes calificados como son los dos miembros de la familia, la entrevista además de permitir obtener respuestas específicas se pueden percibir actitudes y recibir comentarios, sobre todo conocer su opinión, filosofía de negocios y criterios que aplican en cuanto a su sucesión.

Por ello con la entrevista se conocerá la visión de la informante sobre la empresa y el proceso de sucesión, para su realización se utiliza una guía de entrevista, la cual se desarrolla para tener preconfiguradas las preguntas y temas que interesa obtener y con ello no desviarse del propósito de la entrevista además de focalizar la temática.

La guía de entrevista se ha integrado a partir de los planteamientos técnicos por parte de Beltrán López Robert, Selem Salinas Mario Arturo y Argüelles Rodríguez Marla Alondra (2014) sobre el Plan de Sucesión, contiene preguntas abiertas en tres categorías de temas que son: las razones de la sucesión, las acciones a seguir y posibles dificultades que se visualicen; en cada categoría se incluyen las preguntas respectivas. El modelo de la guía de entrevista se adjunta como anexo.

2.4 Análisis de datos

La forma de analizar los datos es de tipo cualitativo para la entrevista a profundidad, obteniendo una descripción de las opiniones y planes de los informantes respecto al plan de sucesión en su empresa. Con el análisis de los datos se integrarán las conclusiones del estudio de campo y con ello se podrá tener fundamento para la propuesta de recomendaciones para su plan de sucesión que se presenta como parte de las conclusiones de la investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CAMPO

Se presentan los principales hallazgos derivados de la entrevista a la propietaria considerando los factores de la familia con entidad y como empresaria, las razones de la sucesión, las acciones a seguir y posibles dificultades que se visualicen

La familia como entidad y como empresaria

Como antecedente se menciona que la familia se integra por el padre que falleció hace unos meses de forma inesperada, la esposa actual responsable de la empresa y tres hijos, dos hombres y una mujer. La señora Claudia dirige el restaurante a partir de la muerte de su esposo aunque cuando el vivía lo hacían de manera conjunta.

En la entrevista se presenta la señora Claudia H.C. como la actual propietaria, aunque especifica que el negocio legalmente ya está a nombre de su hijo mayor (Bryan) y participa otra de sus hijos (Diana) con ellos en la empresa. El restaurante surge porque en la zona de Acapulco (Ciudad Renacimiento), donde vivían no había ningún restaurante para ir a comer en domingo y ellos buscaban donde ir a comer en familia, así les nació la “espinita” de abrir un restaurante, la señora Claudia antes trabajaba en una empresa y su esposo tenía idea de cómo manejar un negocio.

Respecto a la división de temas familiares y empresariales reconoce que llegan a tener diferencias, pero saben lograr acuerdos y diferencian bien entre los momentos de convivencia familiar y los de trabajo, no los mezclan. Tienen un acuerdo de no hablar de negocios en convivencias familiares para mantener cada tema separado. Sobre la propiedad de la empresa la familia tiene claro que la empresa es de la señora Claudia y ella lo comparte con sus hijos, aunque ella

reconoce que legalmente ya está a nombre de su hijo mayor y que todos lo saben.

También tiene muy claro como política sobre la contratación de parientes que únicamente a sus hijos, ya que otros familiares al contratarlos “generan un poquito de problemas”.

En materia de planes empresariales de largo plazo la señora Claudia se muestra clara al tener claro que la familia está integrada y después de ella su hijo mayor tiene la autoridad y las hijas así lo asumen, lo cual le permite considerar que no generará conflictos. Y a partir de que faltó su esposo ella suele reunirse con sus hijos para comentar aspectos de la empresa, lo cual es una especie de consejo de familia encabezado por ella.

Razones de la sucesión

La sucesión se dio de forma inesperada por una verdadera razón de fuerza mayor al fallecer la cabeza, por lo que no hubo un proceso de sucesión, “se dio así, que yo quedara al frente y como yo vivo en Acapulco pues lo llevo a cabo”. El tiempo fue inmediato, “a los ocho días que falleció mi esposo tomé la responsabilidad de seguir trabajando”.

Algo relevante es que la señora contaba con experiencia y conocía el restaurante, “no hubo proceso, como trabajábamos mi esposo y yo, conocía la operación en general, así que tenía experiencia”, pero “no hubo ninguna preparación, nunca nos imaginamos que iba a pasar algo así” y refiere que esa transición le provocó altos niveles de estrés.

Acciones a seguir

Respecto al futuro y su visión sobre cómo será su sucesión considera que “ya tendríamos que hacer un plan más organizado, pero lo más seguro es que mi hijo mayor asuma ese papel en el futuro, porque el restaurante ya está a su nombre. En

esa dinámica sus hijos Brian y Diana serán los participantes en ese proceso, Brian “más para enfrentarse con el personal y la otra con la parte contable”.

Respecto al perfil requerido ella señala que “Yo lo cederé a mis hijos, ya ellos buscarán lo que necesite. Brian debe saber un poco de administración, sepa organizar al personal y el otro punto es compras, hay que enseñarlos para que sepan bien como deben hacerlo”.

En cuanto a áreas de oportunidad para prepararse de su hijo mayor, señala que “aún no está apto, le falta un poco de práctica en el trato con las personas, en compras le falta un poco de organización y con el manejo de personal ya está” como fortalezas considera que tiene “trato con las personas, tiene más responsabilidad para administrarse en sus tiempos y la tercera es que tiene liderazgo con el personal”.

En cuanto a su visión de cómo sería el plan de salida y de transición adecuado ella menciona “el restaurant ya está a nombre de Brian, sería presentarlo al personal y decirles que ya se haría cargo del restaurante, ya saben que es el dueño legal, pero saben que sigue siendo mío, así que se les explicaría y ya” Y como formalización del plan de sucesión y cómo darlo a conocer a los integrantes de la familia ella piensa que “sería sentarnos con mis otros dos hijos y explicarles que él sería el que lo va a manejar a partir de cierta fecha y ya”.

Posibles dificultades en la sucesión

La señora Claudia no considera que exista alguna situación de la empresa que pudiesen obstaculizar o detener el plan de sucesión no considera que hay obstáculos o resistencias y piensa que un Consejo de Administración “se formaría a partir de la sucesión, ahorita no lo hay”. En cuanto a los aspectos que deben tomarse para elegir al sucesor en la dirección de la empresa señala “la experiencia y la organización sobre todo”.

De las respuesta obtenidas se aprecia que la empresaria tiene conceptos claros sobre la gestión de su restaurante y que además de lograr sobreponerse a la pérdida de su esposo y “socio”, supo tomar la dirección y organizar a la empresa y al personal, además de encausar a sus hijos en este proceso familiar-empresarial. No titubea al afirmar que tiene definida la sucesión, de hecho se aprecia que aunque no lo llama así, tiene en marcha un proceso de sucesión que va sucediendo en el día a día.

No se identifican problemas o conflictos ni familiares ni de clima organizacional, se aprecia más una cultura organizacional de pequeña empresa cercana y que opera con eficiencia y estabilidad, aunque no se escucho ninguna visión de mediano o largo plazo para la empresa ni aspectos de planeación estratégica, la señora vive su cotidianidad y opera una empresa exitosa con el apoyo de dos de sus hijos a quienes va formando como sus sucesores.

CONCLUSIONES

A través de esta investigación se ha podido conocer una pequeña empresa con el agregado de ser familiar y que surge a partir de la iniciativa de un matrimonio que decide fundarla y que con el tiempo se ha consolidado en su operación, como organización no ha estado exenta de problemas, el principal el fallecimiento del fundador, pero tiene la estabilidad del mercado y de una gestión que le permite operar sin problemas.

Se ha podido analizar los fundamentos teóricos sobre el proceso de sucesión en una empresa familiar, el cual es una especialidad de la administración y que requiere una planeación y desarrollo adecuado para evitar problemas y conflictos ante el proceso que requiere; y al realizar el estudio de campo con la empresa estudiada se ha podido conocer que la actual propietaria tiene claro que la sucesión se dará, lo cual va a su modo preparando, aunque no lo maneja como prioridad ni como una actividad formal aún, pero se aprecia en ella claridad de conceptos y apertura para desarrollarla en su momento. Al saber a quién trasladará el mando, es conveniente ante ello ofrecer algunos elementos para que puedan desarrollarlo con mayor profesionalismo, por ello en el apartado de recomendaciones se incluyen algunos aspectos de utilidad sobre ese particular.

Mediante la revisión bibliográfica ha quedado claro que existe una interacción entre la dinámica de la relación de negocio que puede ir desde su nacimiento hasta su declinación en diferentes etapas con la relación de la familia en la empresa que transita desde un fundador hasta llegar al ciclo donde deberá haber un proceso de sucesión y un tercer elemento que es la relación de la propiedad que puede pasar de un propietario controlador hasta llegar a convertirse en un consorcio familiar. La interacción de negocio-familia-propiedad es un proceso sumamente dinámico en este tipo de organizaciones.

Se considera que los objetivos establecidos se alcanzaron con la información incluida en las recomendaciones y por supuesto con el estudio de campo desarrollado, el objetivo que busco “identificar los elementos de una empresa familiar así como sus relaciones entre la familia, la propiedad y la empresa” se logra tanto en el fundamento teórico como en el análisis del factor sistémico de la familia en el caso analizado; el objetivo de “valuar las necesidades actuales y futuras de los recursos para preparar un plan de sucesión” se logra con la revisión de la literatura analizada y de la cual se logran identificar lo planteado en el tercer objetivo de “establecer las etapas y factores que intervienen en un plan de sucesión de una empresa familiar”, con esta información obtenida y los aprendizajes obtenidos queda claro que la familia es un sistema complejo y abierto que al involucrarse en un proceso empresarial tiene mayor complejidad en su dinámica tanto empresarial como familiar.

Por otra parte la revisión de la literatura permite conocer información amplia sobre la empresa familiar y sus características propias, sobre las pequeñas empresas y en particular sobre un tema especializado pero relevante que es la sucesión en una organización y como debe ser planeada y ejecutada. Si bien en el caso presentado se tiene claro el proceso es necesario que agreguen fundamentos administrativos que les ayuden a profesionalizar el proceso y a el restaurante para que siga logrando eficiencia y productividad.

RECOMENDACIONES

La recomendación al Restaurante Gervacio's para mejorar su plan de sucesión se retoma del modelo planteado por Guinjoan y Llaurador (2009) y que consta de cuatro etapas, las cuales puede aplicar como se describe a continuación.



a) Planeación del proceso de sucesión. Un primer paso será que la propietaria formalice la decisión de iniciar el proceso mediante un modelo que permita clarificar hacia todos los integrantes su decisión y la forma y tiempo en que desea llevarlo, la forma y el plazo lo determina la señora Claudia, pero es importante que a partir de su decisión pueda informarlo a su familia y a la gente de confianza que considere, por ejemplo empleados o contador.

Si así se considera será oportuno asignar roles en el proceso y delimitar la participación de cada uno de ellos, un paso firme podría ser constituir el Consejo de Administración donde los sucesores junto con ella puedan ir revisando con formalidad la gestión de la empresa y el proceso de sucesión como una actividad estratégica de mediano y largo plazo. En caso de no formalizar un Consejo de Administración puede tomarse la figura de Consejo familiar como un espacio de toma de decisiones que es incluyente de los miembros de la familia.

Un elemento clave en esta fase de la planeación es el establecimiento del perfil del sucesor y como señalan Guinjoan y Llaurador (2009), no se trata de ajustar las características del hijo mayor hacia el perfil, sino el poder definir por parte del Consejo Familiar el tipo y forma de gestión que considera debe tener la empresa para continuar con su desempeño exitoso, este elemento incluye la visión que la experiencia les dicta la cual debe traducirse en un perfil de desempeño, pero que se verá enriquecido por la visión de los demás miembros de la familia, particularmente los tres hijos que son profesionistas y cuya visión profesional amplía y orienta ese perfil.

Otro elemento será la determinación de las principales actividades a seguir como parte del proceso en sus grandes líneas y establecerlas a nivel de un cronograma que podrá manejar fechas tentativas que se ajustarán a los avances que se establezcan, como se ha mencionado es importante que cada uno de los miembros de la familia tenga claro esta “hoja de ruta”. Su diseño deberá incluir el análisis sobre la figura jurídica de la empresa y si se desea un cambio, analizar de que tipo y el momento adecuado para realizarlo.

Se recomienda que todo el proceso se documente, por ello será conveniente se nombre como uno de los roles a un(a) secretario(a) de actas que integre las actas con los acuerdos que se vayan tomando, así como tenga la responsabilidad de redactar el plan y llevar su seguimiento documental y el resguardo de los archivos. La frecuencia de las reuniones será determinada por el Consejo en función de los tiempos y formas que determine. Con estos criterios se cumple lo señalado como condiciones y características del plan que señala que debe partir de la convicción de la propietaria, que sea incluyente con los miembros de la familia y les comunique su intención y forma de realización, que sea estratégico y establezca roles, sin perder de vista que la señora Claudia es la conductora y propietario del proceso.

b) Preparación del sucesor. En el caso del restaurante Gervacio's, el sucesor lo determina la propietaria, sin embargo como se definió en la etapa previa, se debe considerar la participación de los demás miembros de la familia a efecto de que la preparación considere a cada uno de los integrantes, por ejemplo si se determina que la empresa puede convertirse en una sociedad anónima y que tuviera un Consejo de Accionistas o administración, sus integrantes debieran ser capacitados sobre los temas relacionados con ese tipo de participación, de forma que conozcan sus derechos y obligaciones y puedan aportar su consejo con fundamento.

En el caso del sucesor, será necesario trazar un plan de formación que incluya el desempeño en la empresa en las diferentes áreas y actividades como una externa donde pueda capacitarse sobre temas relacionados con el rol de empresario, técnicas de administración, contabilidad y finanzas, entre otras, de forma que se viva un proceso de capacitación sólido y continuo. Sin duda el principal será la experiencia y los consejos que recibe de la propietaria. Es un proceso de aprender haciendo, pero mejorado con el conocimiento externo, la participación en exposiciones, congresos de pequeños empresarios y literatura especializada, entre otros aspectos.

c) Traspaso de dirección del fundador al sucesor. Como ha mencionado la señora Claudia, esta etapa será paulatina, de acuerdo a su visión irá poco a poco cediendo ciertas decisiones y acompañando la formación de su sucesor, lo cual permite suponer un proceso sin mayores problemas. LA señora Claudia no define tiempos, lo cual es un ingrediente del plan que debe quedar bien claro a todos para evitar expectativas o confusiones sobre el tema en particular. Un aspecto a destacar es que los autores enfatizan en que debe existir un sistema de control de resultados del sucesor, de tal forma que puedan monitorearse los resultados de sus decisiones y acciones. El gran desafío para el sucesor será ir desarrollando el liderazgo paulatino en la empresa, con la familia, los empleados, los clientes y los proveedores.

d) Retirada de la empresaria. Si las cosas funcionan conforme a lo planteado, el retiro de la señora Claudia cuando suceda será en una transición que no sea brusca puesto que se irá dando de forma paulatina y planeada con la transferencia de autoridad en ese mismo sentido. Es importante distinguir que una cosa es la autoridad o dirección de la empresa y otra la propiedad de la misma, la cual es una potestad de la señora Claudia determinar y distribuir conforme a su voluntad el momento y forma de transmisión.

ANEXOS

ANEXO 1. Guía de Entrevista a directivos del Restaurante Gervacio´s

Primera parte. La familia empresaria

1. ¿Cómo surge la empresa familiar o bien cómo se vuelve empresaria la familia?
2. ¿Quiénes integran por parte de la familia la empresa?
3. ¿Saben separar el tema de la empresa y la familia o hay problemas por estos dos aspectos?
4. Tienen algún código o reglas para separar los temas de familia y lo de la empresa? (en caso afirmativo descríbalos por favor)
5. ¿Cómo manejan el tema de la propiedad de la empresa? ¿
6. ¿La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes?
7. ¿Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia?
8. ¿La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia?

Segunda Parte. Razones de la sucesión

9. ¿Cómo surge la necesidad de sucesión en los cargos directivos del restaurante?

10. ¿Quién y cómo se toma la decisión de llevarlo a cabo?
11. ¿Qué tiempo llevó ese proceso, desde la decisión hasta el traslado de mando?
12. ¿Existía dentro de la empresa el talento necesario en ustedes o en otros parientes para llevar a cabo el cambio?
13. ¿Cómo se habían preparado para asumir la dirección de la empresa? (en caso afirmativo describa por favor).
14. ¿Qué costos implica el proceso de sucesión?

Tercera Parte. Acciones a seguir:

15. ¿Cómo piensa que se ejecutará el plan de sucesión?
16. ¿Quiénes serían los participantes en este proceso y que roles tendrían?
17. ¿Cuáles son los perfiles requeridos de las personas que tomarán los nuevos roles?
18. ¿Tiene identificado al o a los posibles sucesores?
19. ¿Cuáles son las principales fortalezas de cada uno de los sucesores? Favor de definir si son aptos para el nuevo rol o que requieren para estar aptos.
20. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad para prepararse por parte de los candidatos? Definir si estas pueden ser mejoradas antes de tomar el rol.

21. ¿Cuál sería un plan de salida y de transición adecuado para las personas que dejan y asumen los roles?

22. ¿Piensa formalizar el plan de sucesión y darlo a conocer a los integrantes de la familia e implicados en el proceso? En caso afirmativo describir cuándo y cómo pensaría hacerlo.

Cuarta Parte. Posibles dificultades

23. Considera que existe alguna situación de la empresa que pudiesen obstaculizar o detener el plan de sucesión? (En caso afirmativo describir cuáles).

24. ¿Tiene un Consejo de Administración de la empresa o piensa formarlo como parte de la sucesión de la propiedad de la empresa?

25. ¿Cuáles son los principales obstáculos o resistencias que identifica que podrían afectar el plan de sucesión?

26. ¿Considera algún plan de contingencia ante eventos inesperados que pudieran afectar el plan de sucesión? (En caso afirmativo describir cuál).

27. De los siguientes conceptos ¿cuál cree usted que deben ser los aspectos que deben tomarse para elegir al sucesor en la dirección de la empresa?

Conocimiento y preparación académica

Cambio generacional

Experiencia

Madurez emocional

Comunicación

Organización

Actitud

ANEXO 2. Transcripción de la Entrevista a Propietaria del Restaurante Gervacio's

Primera parte. La familia empresaria

Entrevistada: Claudia Hernández Cortés, propietaria, aunque el negocio está a nombre de mi hijo mayor.

1. ¿Cómo surge la empresa familiar o bien cómo se vuelve empresaria la familia?

En la zona donde vivíamos no había ningún restaurante para ir a comer en domingo y queríamos ir a comer en familia, así nació la espinita de abrir un restaurante, yo antes trabajaba en empresa y mi esposo más o menos tenía idea de cómo manejar un negocio y esa es la historia de como iniciamos.

2. ¿Quiénes integran por parte de la familia la empresa?

Las integramos originalmente mi esposo y yo, ahorita la responsabilidad la tengo yo, junto con mi hijo mayor Brian y Diana.

3. ¿Saben separar el tema de la empresa y la familia o hay problemas por estos dos aspectos?

Como problemas no, a veces no estamos de acuerdo en alguna idea, pero al final todos accedemos a lo que creemos que es correcto.

4. Tienen algún código o reglas para separar los temas de familia y lo de la empresa? (en caso afirmativo descríbalos por favor)

Cuando estamos en reuniones familiares hemos decidido que no hablamos de trabajo, tratamos de no para no entrar en conflictos, a veces hay cosas que no estamos de acuerdo, pero si son reuniones familiares, solo reunión familiar.

5. ¿Cómo manejan el tema de la propiedad de la empresa? ¿

Sí todos saben que la propiedad es mía y de la familia.

6. ¿La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes?

No debemos contratar familiares porque son los que nos generan un poquito de problemas, solo incluimos a hijos.

7. ¿Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia?

Nos programamos para definir cuando nos reuniremos como familia, cuando hacemos convivencias cerramos temprano.

8. ¿La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia?

Últimamente que me quedé sola sí me reúno con mis hijos, antes solo lo hacíamos mi esposo y yo como su pareja.

Segunda Parte. Razones de la sucesión

9. ¿Cómo surge la necesidad de sucesión en los cargos directivos del restaurante?

Antes lo hacía mi esposo ahora yo tomé esa responsabilidad, por ejemplo con los temas con el personal.

10. ¿Quién y cómo se toma la decisión de llevarlo a cabo?

No hubo un proceso, se dio así que yo quedara al frente y como yo vivo en Acapulco pues lo llevo a cabo, mis hijos vienen a verme.

11. ¿Qué tiempo llevó ese proceso, desde la decisión hasta el traslado de mando?

No hubo tiempo, a los ocho días que falleció mi esposo tomé la responsabilidad de seguir trabajando.

12. ¿Existía dentro de la empresa el talento necesario en ustedes o en otros parientes para llevar a cabo el cambio?

No hubo proceso, como trabajábamos mi esposo y yo, conocía la operación en general, así que tenía experiencia.

13. ¿Cómo se habían preparado para asumir la dirección de la empresa? (en caso afirmativo describa por favor).

No hubo ninguna preparación, nunca nos imaginamos que iba a pasar algo así.

14. ¿Qué costos implica el proceso de sucesión?

Demasiado estrés.

Tercera Parte. Acciones a seguir:

15. ¿Cómo piensa que se ejecutará el plan de sucesión?

Ya tendríamos que hacer un plan más organizado, pero lo más seguro es que mi hijo mayor asuma ese papel en el futuro, porque el restaurante ya está a su nombre.

16. ¿Quiénes serían los participantes en este proceso y que roles tendrían?

Brian y Diana, los dos, uno más para enfrentarse con el personal y la otra con la parte contable.

17. ¿Cuáles son los perfiles requeridos de las personas que tomarán los nuevos roles?

Yo lo cederé a mis hijos, ya ellos buscarán lo que necesite. Brian debe saber un poco de administración, sepa organizar al personal y el otro punto es compras, hay que enseñarlos para que sepan bien como deben hacerlo.

18. ¿Tiene identificado al o a los posibles sucesores?

Sí, mis dos hijos, Brian como director.

19. ¿Cuáles son las principales fortalezas de cada uno de los sucesores? Favor de definir si son aptos para el nuevo rol o que requieren para estar aptos.

Aún no está apto, le falta un poco de práctica en el trato con las personas, en compras le falta un poco de organización y con el manejo de personal ya está. Fortalezas, trato con las personas, tiene más responsabilidad para administrarse en sus tiempos y la tercera es que tiene liderazgo con el personal.

20. ¿Cuáles son las áreas de oportunidad para prepararse por parte de los candidatos? Definir si estas pueden ser mejoradas antes de tomar el rol.

21. ¿Cuál sería un plan de salida y de transición adecuado para las personas que dejan y asumen los roles?

El restaurant ya está a nombre de Brian, sería presentarlo al personal y decirles que ya se haría cargo del restaurante, ya saben que es el dueño legal, pero saben que sigue siendo mío, así que se les explicaría y ya.

22. ¿Piensa formalizar el plan de sucesión y darlo a conocer a los integrantes de la familia e implicados en el proceso? En caso afirmativo describir cuándo y cómo pensaría hacerlo.

Sería sentarnos con mis otros dos hijos y explicarles que él sería el que lo va a manejar a partir de cierta fecha y ya.

Cuarta Parte. Posibles dificultades

23. Considera que existe alguna situación de la empresa que pudiesen obstaculizar o detener el plan de sucesión? (En caso afirmativo describir cuáles).

No.

24. ¿Tiene un Consejo de Administración de la empresa o piensa formarlo como

parte de la sucesión de la propiedad de la empresa?

Se formaría a partir de la sucesión, ahorita no lo hay.

25. ¿Cuáles son los principales obstáculos o resistencias que identifica que podrían afectar el plan de sucesión?

No creo que haya problema, nos pondríamos de acuerdo y listo.

26. ¿Considera algún plan de contingencia ante eventos inesperados que pudieran afectar el plan de sucesión? (En caso afirmativo describir cuál).

No lo veo necesario.

27. De los siguientes conceptos ¿cuál cree usted que deben ser los aspectos que deben tomarse para elegir al sucesor en la dirección de la empresa?

Conocimiento y preparación académica

Cambio generacional

Experiencia

Madurez emocional

Comunicación

Organización

Actitud

La experiencia y la organización sobre todo.

Referencias

Audirac Camarena Carlos Augusto (2014). Desarrollo organizacional y consultoría, México, D. F.: Trillas.

Bastar Guzmán Sergio (2013). Familia y empresa familiar: Un caso de éxito en la intersección de estas instituciones. UNAM, FES Zaragoza.

Belausteguigoitia Rius Imanol (2017). Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación, (4ª ed), México: McGraw Hill.

Beltrán López Robert, Selem Salinas Mario Arturo y Argüelles Rodríguez Marla Alondra (2014). Implementando el plan de sucesión en la empresa familiar, México: ANFECA.

Cisneros, Luis; Ramírez, Guillermo; Hernández, Arturo (2011). Control en la empresa familiar. AD-minister, núm. 18, enero-junio, 2011, pp. 49-76, Universidad EAFIT, Medellín, Colombia

Guinjoan Modest y Llaurador Josep María (2009). 50 respuestas a 49 dudas sobre la sucesión, documento en PDF, España: Fundación Índice.

Goyzueta Rivera Samuel Israel (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. Perspectivas, Año 16 – Nº 31 – abril 2013. pp. 87-132. Cochabamba: Universidad Católica Boliviana San Pablo.

Hernández Sampieri R., Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. (2011). Metodología de la Investigación, México: McGraw Hill.

Lemes B. A. (2007). Las MIPYMES y su espacio en la economía latinoamericana, recuperado de: <http://www.eumed.net/eve/resum/07-enero/alb.htm>.

Martínez González Miriam y Villalobos Ávila René Arturo (2010). Plan de sucesión y mejora en una empresa familiar, Estado de México: ITESM.

San Martín Reyna Juan Manuel y Durán Encalada Jorge Alberto (2017). Radiografía de la empresa familiar en México, Puebla: Fundación Universidad de las Américas.

Trejo de Regina (2008). Etapas de vida de las empresas, recuperado de: <http://reginadetrejo.blogspot.mx/2008/08/la-empresa-como-cualquier-organismo.html>

Ward John (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. Family Business Review, vol. VII, no. 2, Summer 1994.