

Proceso de sucesión en una empresa familiar

Santiago Moscoso García

Gerente Administrativo: Kuara Lite, SA de CV

Correo: leonor.lopez@correo.uady.mx

Leonor Elena López-Canto

Profesor Titular de Carrera. Universidad Autónoma de Yucatán

ORCID:0000-0001-9701-5193

Correo: leonor.lopez@correo.uady.mx

Olivia Jiménez-Díez

Profesor Titular de Carrera. Universidad Autónoma de Yucatán

ORCID:0000-0002-4514-5241

Correo electrónico: jdíez@correo.uady.mx

RESUMEN

En la empresa familiar se toman decisiones importantes que van desde vender la firma, reunir financiamiento externo y ceder parte del poder familiar, diversificar, fusionar o incorporar más miembros de la familia hasta llegar al problema crucial de la sucesión, el cual debe ser asumido con preparación, para no afectar su continuidad y estabilidad. La empresa familiar estudiada se encuentra en su tercera generación, y recientemente tuvo lugar el segundo proceso de sucesión, por lo cual el objetivo de este estudio es comprender cómo se realizó dicho proceso y cuáles fueron las problemáticas que enfrentaron en el plano familiar y en el empresarial. El enfoque del estudio es cualitativo, se utilizó el método de estudio de caso. Los resultados arrojan que el segundo proceso de sucesión no se realizó bajo un plan preestablecido, sino que ocurrió como una serie de acontecimientos hasta cierto punto fortuitos, sin que, desde la perspectiva de los protagonistas, se hubieran generado conflictos. De modo que para la siguiente sucesión ni siquiera se ha hecho un plan, pues según los implicados se irá presentando paulatinamente y de ahí reconocerán al siguiente sucesor o sucesora. Esta forma de ver el proceso de sucesión reta los planteamientos teóricos establecidos, que conciben a dicho proceso como algo que debiera planearse para disminuir el riesgo de fracaso en el traspaso de poder, a través de una sucesión de etapas claramente diferenciadas, mientras que en el caso estudiado parece haber sido la intuición un elemento importante en la decisión.

Palabras clave: Empresa familiar, sucesión, continuidad.

ABSTRACT

In family businesses, important decisions are made, ranging from selling the company, raising external financing and giving up part of the family power, diversifying, merging or incorporating more family members,

to the crucial problem of succession, which must be assumed with preparation, so as not to affect its continuity and stability. The family business studied is in its third generation, and the second succession process recently took place, so the objective of this study is to understand how this process was carried out and what problems were faced at the family and business levels. The focus of the study is qualitative, the case study method was used. The results show that the second succession process was not carried out under a pre-established plan, but rather occurred as a series of events to a certain extent fortuitous, without, from the perspective of the protagonists, having generated conflicts. So for the next succession, not even a plan has been made, since according to those involved, it will be presented gradually and from there they will recognize the next successor. This way of looking at the succession process challenges established theoretical approaches, which conceive of this process as something that should be planned to reduce the risk of failure in the transfer of power, through a succession of clearly differentiated stages, while in the case studied intuition seems to have been an important element in the decision.

Keywords: Family business, succession, continuity.

INTRODUCCIÓN

Las empresas en su desarrollo van enfrentando distintos retos. El crecimiento va exigiendo mejor y mayor capacidad administrativa, directivos cada vez más preparados y con capacidades adecuadas para la dirección, así como más recursos económicos para constituir una organización compleja y profesional. Cubrir dichas exigencias con recursos provenientes de la familia resulta difícil, ya que sus integrantes, aunque procedan de un tronco común, son personas únicas y distintas (Belausteguigoitia, 2010, 2022) y en estas empresas -independientemente de su tamaño- se encuentra la influencia de rasgos familiares muy fuertes (Soto Maciel, 2013). Desde el proceso de creación hasta la madurez de la empresa familiar se tienen que tomar algunas decisiones importantes que van desde vender la firma, reunir financiamiento externo y ceder parte del poder familiar, diversificar, fusionar o incorporar más miembros de la familia hasta llegar al problema crucial de la sucesión ¿Cuándo debe el fundador comenzar a planear la sucesión y a quién debe escoger para pasar la batuta? (Leach, 2009). La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben afrontarla con preparación (Belausteguigoitia, 2010, 2022) para no afectar su continuidad y estabilidad. En este proceso, es fundamental cuidar el delicado equilibrio entre propiedad, empresa y familia al que alude el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982).

Diversos autores (Trevinyo-Rodríguez 2010; Poza, 2011; Belausteguigoitia, 2010; Lipman, 2011) coinciden en ciertos rasgos básicos que distinguen a una empresa familiar: la propiedad por parte de una o varias familias de al menos el 51% del negocio, o de una cantidad lo suficientemente grande en relación con otros accionistas de manera que tengan el control en las decisiones; que algunos de sus miembros estén

involucrados en la gestión; la vocación de continuidad, es decir la transmisión del patrimonio a siguientes generaciones; la transmisión de conocimiento entre generaciones, y que cada una aporte nuevas experiencias al negocio dentro de los valores familiares; que la familia actúe como guardián de la riqueza generada por cada generación, que incluye tanto el capital financiero como el capital social (amistades, reputación, etc.). Todas estas características se vuelven críticas en uno de los procesos más importantes en el ciclo de vida de la empresa familiar¹: el proceso de sucesión, el cual a su vez, guarda una estrecha relación tanto con las características específicas de la familia como con el grado de profesionalización que ha alcanzado la empresa a partir de su fundación². En cuanto al proceso de sucesión, definido como como “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia” (Guinjoan y Llauradó, 2000, p. 5) se han propuesto varios modelos³, de los cuales se ha seleccionado para el estudio de este caso el modelo de Belausteguigoitia (Belausteguigoitia, 2010, 2022), descrito en el Anexo A. Sobre este tema, sin embargo, hay que señalar la crítica respecto de la planeación de la sucesión planteado por Gimeno *et al* (2009), en el sentido de que es difícil prever aquello que no ha sucedido, mientras que es muy fácil deducir los mecanismos de prevención una vez que han ocurrido los acontecimientos.

La empresa familiar El Mundo del Ferretero ha experimentado un desarrollo importante a lo largo de su ciclo de vida a partir de su fundación en 1945, encontrándose actualmente en su tercera generación. Hasta la fecha han ocurrido dos eventos de sucesión, sin embargo, estos no han sido en el contexto de un proceso planificado, ordenado y mejor aún, sistematizado. La razón, es que los primeros dirigentes trabajaron sobre bases empíricas y con limitantes en la estructura organizacional de la empresa. Las circunstancias familiares y las decisiones del fundador (primera generación) y de su heredero (segunda generación) en el primer proceso de sucesión tuvieron un impacto positivo en la empresa, que continuó su crecimiento y diversificación a lo largo de las décadas de manera que, al día de hoy, la empresa cuenta con personal calificado en las diversas áreas. Recientemente tuvo lugar un nuevo relevo generacional, en donde uno de los hijos del sucedido -padre de tres hijos varones, todos ellos con formación universitaria- ha quedado al

¹ El modelo del ciclo de vida de la empresa familiar de Gimeno, Labadie y Sauris (2004, en Marcelino-Aranda et al, 2020) establece las siguientes etapas: a) Puesta en marcha, caracterizada por la entrada de la empresa al mercado, con una estructura informal y el padre fundador con el control del negocio, b) Expansión, en donde existe mayor complejidad en la gestión de la empresa por lo cual necesita incorporar una gestión profesional, y c) Madurez en donde la empresa cuenta con una estructura formal y procesos complejos.

² Se entiende por profesionalización el nivel que ha alcanzado la empresa en su transición desde una estructura informal a una empresa que cuenta con estructura formal y procesos complejos, donde la gestión profesional es indispensable para permanecer en el mercado (Marcelino-Aranda et al, 2020).

³ Entre los cuales están el modelo de Hadler y Kram (Handler y Kram, 1998) el modelo de Belausteguigoitia (Belausteguigoitia, 2010) el modelo de legado familiar (Gómez, 2010) y el modelo de Le Breton, Miller y Steier (Le Breton et al, 2004).

frente de la empresa, permaneciendo otro de ellos como parte de la misma, y uno más estando a la cabeza de un nuevo negocio, con un giro afín al de la empresa familiar.

Ante la identificación de esta situación, se plantea la pregunta: ¿De qué manera se realizó el proceso de sucesión en la empresa familiar estudiada?

METODOLOGÍA

Esta investigación se realizó bajo la estrategia de estudio de caso, con un enfoque cualitativo. Las técnicas de recopilación de información utilizadas fueron la entrevista estructurada, la observación no participante⁴ y la revisión documental. Los instrumentos utilizados fueron la guía de entrevista elaborada con base en la guía propuesta por Belausteguigoitia (Ver Anexo B), las notas de observación y las fichas de trabajo.

Se realizaron entrevistas tanto al sucedido como al sucesor, la observación se centró en la captación sistemática de decisiones relacionadas con aspectos operativos y administrativos de la empresa, así como de la dinámica familiar que se presentaba en la cotidianidad en los espacios físicos de la empresa, y la revisión documental se orientó a aspectos normativos y administrativos de la empresa. Con base en lo anterior, en la siguiente sección se presentan los resultados.

RESULTADOS Y DISCUSION

El Mundo del Ferretero es una empresa líder en su ramo, de compra-venta de material de ferretería y tlapalería. Se trata de una empresa familiar, pues de acuerdo con los relatos de los actuales propietarios, Don Bernardo y el Ing. Carlos, cumple con un conjunto de características que la califican en dicha categoría. En primera instancia, va de acuerdo con las características de Trevinyo-Rodríguez (2010), quien especifica que en una empresa familiar, la familia debe poseer más del 51% de las acciones y que los integrantes estén involucrados en la organización y/o administración; situación que está presente, pues la empresa comienza como una asociación de Don Alfonso (primera generación) con otro accionista, y al cabo de un tiempo, queda ya en propiedad del primero, para finalmente ceder la dirección a Don Bernardo (segunda generación), a lo que actualmente ha sucedido el Ing. Carlos (tercera generación), cumpliéndose así otra de las características enunciadas por Trevinyo-Rodríguez, al señalar que “la familia empresaria tenga vocación de continuidad, es decir, desee transmitir el patrimonio que ha formado – el negocio familiar – a siguientes generaciones (involucradas directa o indirectamente).”

A este respecto, su categoría como empresa familiar es apoyada por la definición de Belausteiguigoitia (2010) quien, en términos sencillos señala a una empresa familiar “... como una organización controlada y operada por los miembros de la familia”; refiriéndose desde luego, a los puestos estratégicos y directivos

⁴ Fue posible utilizar esta técnica dado que uno de los autores de este trabajo fue colaborador de la empresa.

que tienen influencia en el desarrollo de la empresa, lo que Leach (2009) define como “los miembros de la familia ocupan importantes posiciones en el *management*.”

Ahora bien, al consolidarse como empresa familiar, su desarrollo trae por consiguiente las cualidades positivas y negativas que la identifican.

Se Trataran primero los aspectos positivos. Como empresa familiar, uno de los componentes que la ha caracterizado es el compromiso, pues como Don Bernardo relata, desde sus inicios, él establece el crecimiento de la empresa, como una prioridad; en conjunto con su padre, y a pesar de las vicisitudes que entre ellos se generaron en algunos momentos, prioriza cada vez más, el saber manejar los aspectos que rigen el buen funcionamiento de la “tienda”, como él la llama, lo que resulta en un crecimiento cimentado en la unión familiar. Tal compromiso se extiende, al involucrar a su hijo, el Ing. Carlos, en el funcionamiento de la empresa, desde su adolescencia, pero que se consolida, cuando éste continúa con un formación académica que apoya a la empresa. No menos importante, es la incursión de un hijo más, al organigrama de la empresa.

También cobra importancia otra cualidad descrita por Leach (2009), se trata del planteamiento a largo plazo, el cual, queda develado al manifestar sus intenciones de continuidad por ambos personajes, y que a su vez están conscientes de que a cada generación corresponde un logro, que pueda permitir la durabilidad del proyecto y su mejoría dentro del mercado; para Don Bernardo fue el hecho de pasar de una tienda, a una empresa consolidada, y en el caso del Ing. Carlos, ha sido diversificar su oferta en el mercado. A la par de estas cualidades, se encuentra también la existencia de una estructura estable; situación que se llevó a cabo al ocurrir que el Ing. Carlos como primogénito varón, inicia su formación en el ámbito empresarial y su incursión desde temprana edad, de modo que su posición de mando en la empresa se construye pieza por pieza, haciendo que sus hermanos lo vean como modelo a continuar, y en eso, permitiendo que la dirección de la empresa continuara sin mayores problemas.

Se encuentra también una característica peculiar, se trata de la rapidez en la toma de decisiones, que es, hasta cierto punto, un arma de doble filo, pues en la empresa, las decisiones importantes, básicamente son discutidas por el binomio padre-hijo, lo que hasta cierto punto agiliza las actividades, pero también impide que algunas de las decisiones y actividades sean reflexionadas más detalladamente por otros integrantes que son importantes.

Finalmente, otra cualidad señalada por Leach, que no escapa a El Mundo del Ferretero, es la confiabilidad y el orgullo. Es producto de una historia de trabajo, de interrelacionarse con proveedores, y ganarse clientela que hoy por hoy, confía en la compra y trato que establece con la empresa.

No obstante, también es importante hacer notar aquellos aspectos negativos que derivan de la condición como empresa familiar. Directamente vinculado a la familia, parece ser que no han sido trascendentes los conflictos de índole emocional-familiar; ésta suele ser una debilidad común para las empresas familiares;

sin embargo, como lo describen los dos integrantes entrevistados, la familia permanece consciente de que la empresa es el sustento de todos y por tanto, se han evitado conflictos que la trasgredan, al menos de manera radical.

En el ámbito donde se han generado problemas, es en el aspecto llamado desafíos comerciales, como lo denomina Leach (2009), particularmente, en lo que él señala como incremento del capital, se refiere a que las empresas familiares no cuentan con más accionistas y es la familia la que tiene que hacer todas las aportaciones. Esta situación ha llevado a establecer relaciones con los bancos, para préstamos y créditos; y es lo que ambos integrantes relatan como una situación de conflicto, por los intereses que se generan y las pérdidas económicas que implican.

Por lo descrito, es posible afirmar, desde una visión general, que la empresa El Mundo del Ferretero ha controlado la mayor parte de los problemas, apoyándose en los elementos que posee como empresa familiar. Ha logrado evadir conflictos relacionados con los aspectos de modernización por la incursión de un sucesor que cuenta con formación mercantil, y porque se ha extendido y organizado, buscando a su vez, apoyo en profesionistas competentes en cada área.

En palabras de Ginebra (1997), esta empresa utiliza las cuatro variables que le dan una distinción radical: relaciones de afecto, enorme comprensión, aceptación de la autoridad y una finalidad común.

Es plausible enunciar que manejan un modelo como el que describe Belausteguigoitia, el del barco de tres partes, la proa que representa a la familia, la popa que es la empresa y la cabina de mando que es la dirección de la empresa; y que hasta el momento, las decisiones se han tomado de acuerdo a los objetivos de la empresa con el apoyo de la familia; no debe sorprender con que algunas decisiones si puedan ser tomadas más en función de aspectos familiares, y que no se revelen en los diálogos de los entrevistados, pero seguramente habrán sido las menos posibles. Esto es de hecho, una cualidad de dicho modelo, es decir, una situación con sistema cambiante, y que las decisiones deben ser tomadas cuidadosamente para mantener el equilibrio empresa-familia.

Probablemente uno de los retos más importantes para la empresa El Mundo del Ferretero es la cualidad denominada Profesionalización. Leach (2009) menciona tres etapas de la profesionalización, donde la última tiene que ver con una planeación estratégica e integración del personal. Trevinyo-Rodríguez (2010) señala cuatro etapas que se relacionan con la existencia y desarrollo de un consejo de administración. En este tenor, Belausteguigoitia (2010), hace mención de un conjunto de características que identifican la profesionalización de una empresa. En conclusión, estos autores dicen que la profesionalización se relaciona con la evolución de la estructura de la empresa, donde los integrantes están adecuadamente ubicados, existe un análisis de los alcances, se plantean y planean los objetivos y los altos puestos delegan adecuadamente las responsabilidades, todo esto en el marco de un equilibrio familia-empresa.

Lo que ocurre en El Mundo del Ferretero es que sí ha logrado avanzar en esta profesionalización, pero aun falta desarrollarse en varios aspectos. Entre los aciertos, se puede mencionar que existe una estructura organizacional y funcional; personal capacitado y competente; y una visión clara compartida por los miembros. Sin embargo, carece de un consejo de administración formal, funcional, que interactúe, influya y dirija las acciones, de acuerdo con las necesidades de la empresa, a esto se añade, que carece de una normatividad explícita de lo que constituye la empresa y la familia, los modos de ingreso y promoción para familiares, las normativas para los puestos de alto rango, y no menos importante, las medidas para evitar la dispersión del capital.

Es indiscutible que los actuales propietarios cuentan con experiencia y sapiencia en el ámbito; sin embargo, la profesionalización de una empresa es precisamente el traspaso de lo empírico a lo teórico, a lo fundamentado en los supuestos que mejoran el funcionamiento de una empresa.

De la profesionalización deriva uno de los procesos fundamentales, y que es el centro de atención del presente estudio, es decir, la sucesión.

Basado en las entrevistas realizadas, la sucesión *per se* no ha representado aparentes complicaciones, desde el cambio de mando de don Alfonso a don Bernardo, y de éste al Ing. Carlos, ha ocurrido de manera fluida.

En un análisis retrospectivo, la fase I o de diagnóstico se da, cuando este personaje, como primogénito se empieza a involucrar en el manejo de la empresa, convirtiéndose en ejemplo a seguir para sus hermanos; posteriormente, la fase II, ocurre cuando Don Bernardo asume que su hijo cuenta con el interés y la capacidad para dirigir la empresa, situación que lleva a la fase III, de entrenamiento, cuando el Ing. Carlos se prepara académicamente para apoyar y dar continuidad a la empresa; y la fase IV o de transferencia, se fue dando paulatinamente tras concluir sus estudios.

Sin embargo, cabe mencionar las debilidades que se tienen en este proceso. La situación para don Alfonso a don Bernardo, no generó complicaciones, porque este último se trataba del único hijo varón, y dada la cultura familiar que se planteó en ese entonces, era él, el único heredero y a su vez, responsable de apoyar a sus hermanas, lo cual ocurre pacíficamente, en función de los principios familiares que lo regían.

En la relación don Bernardo al Ing. Carlos tampoco se genera conflicto, al ser el primogénito varón, con aptitudes y actitudes de solidaridad familiar y un interés genuino por apoyar el proyecto de su progenitor, sin desatender las necesidades del resto de la familia, y en eso apoyar a sus hermanos en integrarse o generar proyectos aledaños.

Como puede apreciarse, la mayor parte de los sucesos descansan en elementos que se relacionan con principios o valores familiares, que si bien son piezas fundamentales, no deben de ser las únicas que dirijan este proceso, analizado desde una perspectiva que busca la profesionalización de una empresa.

Específicamente, es en la etapa II, de planificación donde ocurre la mayor debilidad de El Mundo del Ferretero, porque la organización y planeación de la sucesión, está ocurriendo como una serie de eventos fortuitos. De modo que para la siguiente sucesión, ni siquiera se ha hecho un plan, la postura de los implicados es que es algo que no se puede pensar aun, se trata de un evento que se irá presentando paulatinamente y de ahí reconocerán al siguiente sucesor, o incluso sucesora.

Como empresa que busca y sobre todo que necesita la profesionalización para su crecimiento y competencia en el mercado, es menester plantear la sucesión, pues se tiende a caer en lo que Belausteguigoitia considera como empresa familiar amateur o no profesional.

En términos resumidos, la importancia que atañe al cómo se está operando la sucesión - y a esto se suman otros aspectos mencionados anteriormente -es que son representaciones del conjunto empresa-familia, y que en virtud de lo revelado en las entrevistas, se están manejando con un enfoque azaroso, lo que le resta crecimiento a la empresa, con costos, gastos e implicaciones no consideradas hasta el momento.

En la actualidad, el Ing. Carlos tiene el reto de entender la sucesión como un proceso claro, que cuenta con supuestos teóricos, que permiten dirigir los eventos en un trayecto estratégicamente planeado.

CONCLUSIONES

Para concluir, se plantean las preguntas que dieron dirección al estudio, y las respuestas que se obtienen, ¿Cuál es el diagnóstico de El Mundo del Ferretero, en cuanto al subsistema de empresa?

La empresa cuenta con las características que la identifican en la categoría de empresa-familiar, con una historia que data de 1945, cursa ya en su tercera generación, siendo el actual Director, el Ing. Carlos.

A lo largo de su historia, el proyecto se ha consolidado, pues surge como una tienda modesta, siendo producto de una asociación, hasta convertirse en la empresa que actualmente es, con extensión a otros estados del sureste. En este transcurrir, la empresa ha crecido en su estructura, con la creación de departamentos y áreas; por tanto siendo fuente de empleo para operativos, manuales y administrativos.

¿Cuál es el diagnóstico de la empresa El Mundo del Ferretero, en relación al subsistema familiar?

En el aspecto familiar, la unión se ha mantenido; el compromiso, apoyo, solidaridad y aportaciones siguen estando vigentes, no solo por la administración dirigida por el primogénito de Don Bernardo, también por la incursión de su segundo hijo, y el apoyo al tercer hijo en un proyecto afín al giro de la empresa. Aunque de manera informal, la familia ha estado presente para entender, comprender y apoyar las diversas fases o incluso crisis por las que se ha cruzado; siendo así, como ellos mismos lo reconocen, el “motor” para dar continuidad al proyecto.

A pesar de estar en su tercera generación, apenas es el actual director quien tiene una formación académica, lo que hace que desde un enfoque técnico, la empresa sea aun joven, si bien, la visión

renovada e innovadora de él, ha traído consigo propuestas de extensión y diversificación, aun se cuenta con debilidades operativas, sobre todo en lo que respecta al vínculo empresa-familia.

¿Cuántas veces ha ocurrido el proceso de sucesión en El Mundo del Ferretero?

Con respecto al proceso de la sucesión, ha ocurrido en dos ocasiones: de don Alfonso a don Bernardo, principalmente por tratarse éste último del único hijo; y posteriormente de don Bernardo al Ing. Carlos por razones que van desde ser el primogénito, su interés por operar la empresa así como su iniciativa por recibir formación académica en el ámbito.

¿Cuáles son las debilidades en torno a las sucesiones ocurridas y las herramientas que utiliza para evitar los problemas?

De acuerdo con lo descrito en el proceso de la sucesión, se evidencian ciertas limitantes, sobre todo en lo que respecta a la planeación y organización de dicho proceso, ya que es visto como un evento que no requiere de preparación, a la par de tal concepción, se suman otras debilidades en lo referente a normatividad que rija la cuestiones familiares, dejando a una libre gestión los eventos que se presenten y nuevamente, sin concebir situaciones que pongan en riesgo la dirección. Todo lo anterior es señal de que la profesionalización aun falta por desarrollarse.

Las ventajas o fortalezas hasta el momento, son el fuerte vínculo de la empresa con la familia, pues hasta el momento, las pautas familiares implícitas en los integrantes, han permitido que la sucesión se presente fluidamente, y otros tantos se han dejado al azar, apoyándose en el significado de que la familia representa sus valores.

¿Cuáles son las acciones a proponer para realizar el siguiente proceso de sucesión, sin afectar la continuidad y estabilidad?

Las exigencias del mercado, las nuevas políticas del país, entre otros, hacen notar una necesidad sentida de replantear la sucesión y los demás aspectos, desde un enfoque más teórico, técnico y operativo, con lineamientos que dirijan su curso.

El Mundo del Ferretero cuenta con bases fuertes, tanto familiares, como técnicas, que se han construido con el tiempo y la dedicación de sus integrantes (familiares y no familiares), pero para subsistir y ser una oferta vigente y competente, debe apostar a la profesionalización en todos los ámbitos posibles.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares*. McGraw Hill.

Belausteguigoitia, I. (2022). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. (Quinta edición). McGraw Hill.

Gimeno, A., Bauleno, G. y Como-Cross, J. (2009). *Modelos de empresa familiar. Soluciones prácticas para la familia empresaria*. Deusto.

- Ginebra, J. (1997) *Las empresas familiares: Su dirección y su continuidad*. Panorama Editorial.
- Gómez, G. (2010). *¿Cómo construir un legado familiar?* Cengage Learning Editores.
- Guinjoan M. y Llauradó J (2000). *El Empresario Familiar y su Plan de Sucesión*. Díaz de Santos.
- Handler, W. y Kram, K. (1998). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review* 1(4), 361-381.
- Leach, P. (2009). *La Empresa Familiar*. Granica.
- Le Breton, I., Miller, D. y Steier, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lipman, F.D. (2011). *Guía para las Empresas Familiares*. Deusto.
- Marcelino-Aranda, M, Torres-Ramírez, A., Muñoz-Marcelino, D. y Camacho, A.D. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25), 1-32. <https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Poza, E. (2011). *Empresas familiares*. (Tercera edición). Cengage Learning editores.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 58 (2), 135-171.
- Tagiuri, R. y Davis, (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. Documento de trabajo, Harvard Business School. Reimpreso en 1996, *Family Business Review*, IX (2), 199-208.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares: visión latinoamericana estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson.

ANEXO A

Fases del proceso de sucesión (Belausteguigoitia, 2010, 2022)

Fase I o de diagnóstico: En esta fase el fundador observa a su alrededor y pensando en el futuro de la empresa se realiza las siguientes preguntas. ¿Viene alguien detrás de mí? ¿Alguno de mis hijos se interesará por el negocio?, es posible que los hijos ya estén laborando en el negocio, sin embargo todavía están muy verdes para decidir su futuro en relación con la empresa. En esta fase el fundador hace un diagnóstico del subsistema de familia (los posibles candidatos a sucederlo en la empresa).

Fase II o de planificación: después de la fase de diagnóstico, se identifican las características de propiedad y dirección que desean para la organización en el futuro. En esta fase se hace el plan de sucesión, el cual debe ser elaborado entre los posibles sucesores y quiénes serán los sucedidos. Un plan diseñado solo por el líder, sin involucrar a los sucesores tiene mayores posibilidades de fracasar.

Fase III o de entrenamiento: Si ya se conocen las habilidades de los actuales sucesores, se debe trazar un plan para que puedan tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades e, incluso trabajar fuera de la compañía, de esta manera se crea un sentimiento de seguridad y se aprende a mandar recibiendo órdenes.

Fase IV o de transferencia: La transferencia debe ser gradual, esta fase es de suma importancia ya que genera tensiones a todos aquellos grupos que de alguna manera tienen relación con la empresa.

Fase V o de culminación: Una vez que se ha cumplido todo el procedimiento de las fases anteriores, el proceso de sucesión finaliza el día en que el fundador entrega las llaves de la empresa al sucesor. Si la sucesión tiene éxito la compañía prácticamente tendrá asegurada su continuidad.

ANEXO B

Guía de entrevista (Belausteguigoitia, 2010)

Datos Generales

- Nombre O Razón Social:
 - Dirección:
 - Nacionalidad:
 - Escolaridad del dueño:

Ninguna ()

Primaria Completa ()

Estudios de ()

Licenciatura

Estudios de Posgrado ()

Otro ()

Primaria Incompleta ()

Secundaria o Carrera ()

Técnica

Especifique: _____

Señale:

- Giro o Actividad: _____
- Número de Empleados, actualmente: _____
- En qué año se fundó la empresa: _____

Historia de la Empresa

1. ¿Me podría hablar un poco de la historia de esta empresa? ¿Cuándo inicia? ¿Qué lo motivó para ingresar a la actividad?

2. ¿Las costumbres de su familia fueron importantes para el progreso de la empresa? ¿Es decir, considera usted que fue importante la cultura empresarial de su familia para que la empresa perdure a través de las siguientes generaciones?

La Propiedad

3. ¿Cómo está constituida legalmente la empresa? ¿Todos los bienes que se utilizan en ella son propiedad de la empresa? ¿Cómo obtuvieron estos bienes?

La empresa y la familia

4. ¿Podría hablarme de la vinculación familiar en la empresa: miembros de la familia que trabajan en la empresa, antigüedad, cargos, motivo de ingreso y participación en la toma de decisiones?
5. ¿Considera usted que la unión familiar fue y sigue siendo un factor fundamental para la supervivencia de la empresa?
6. ¿Qué piensa la familia frente a la continuidad de la empresa en su carácter familiar?
7. ¿Cómo percibe la familia en la empresa?
8. ¿Ha pensado en algún miembro familiar para sucederle en la empresa?
9. ¿Qué perfil debe de tener esta persona (que sea de la familia, académico, experiencia)?

Problemática

10. ¿Cuáles han sido los problemas más serios en los que se ha involucrado la empresa desde su fundación y en qué año?
11. ¿Cuáles son los problemas familiares en los que se ha visto envuelta la empresa desde su fundación, y en qué año?
12. ¿Cuál es la situación actual de la empresa en cuanto a su problemática?

La Sucesión

13. ¿A qué factores atribuye usted que de no estar presente en la empresa se altere la continuidad de la misma?
14. ¿Desea usted que su empresa perdure para las siguientes generaciones?
15. ¿Cómo cree usted lograr que su empresa perdure a través del tiempo a las siguientes generaciones?
16. ¿Cómo visualiza su éxito a partir de que ceda la compañía?
17. ¿Se ha planeado el proceso de sucesión?
18. ¿Se ha hecho por escrito?

19. ¿Se está llevando a cabo este proceso de sucesión?
20. ¿Ya resolvió el problema de la sucesión?
21. Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿Cómo se llevó a cabo este proceso?
22. En cuanto a las normas (escritas o no) que regulen la relación familiar-empresa. ¿puede considerar la situación de su empresa?
 - ¿existen?
 - Cuál es la 1ª norma de este tipo que se dictó en la empresa
 - Existen recogidas en algún documento aceptado por el conjunto de la familia.
 - ¿Sino están por escrito, son conocidas y aceptadas?
23. ¿Es importante para usted llevar a cabo este proceso de sucesión?
24. ¿Sus hijos saben de este plan de sucesión?
25. ¿Ha hecho usted su testamento?
26. ¿Desea o espera que alguno de sus hijos lo suceda como líder de la compañía?
27. ¿Ya seleccionó a su nuevo sucesor-director?
28. De ser afirmativa la pregunta anterior, ¿ha hecho usted algo para orientarlo hacia el liderazgo?
29. ¿Tomaría o tomó en cuenta las necesidades de la empresa y del mercado al momento de nombrar un sucesor?
30. ¿Tomaría o tomó en cuenta el impacto que la sucesión dará al interior de la empresa? (personal, recursos, objetivos)
31. ¿Qué características considera usted que debe tener el sucesor-director?
32. Clasifique las características que a continuación enunciamos según el grado en que las considere necesarias en el futuro director de la empresa.
 - R= (Imprescindible, necesario, indiferente)
 - Que tenga licenciatura u otros estudios
 - Estudios en el extranjero
 - Estudios en posgrado o máster
 - Experiencia profesional fuera de la empresa familiar
 - Que el futuro director tenga vínculos familiares con usted
 - Preferible que sea el primogénito
 - El más capacitado para ello
 - Estilo de dirección complementario al suyo
 - Que sea varón

33. ¿Es importante para usted que el sucesor-director tenga una formación cultural desde pequeño de lo que es la empresa y la familia?
34. ¿En qué momento considera usted que se debe encausar a los hijos la idea o interés por el negocio?
35. ¿Es importante para usted que el nuevo sucesor-director tenga interés hacia la empresa?
36. ¿Es importante para usted que sea el apropiado para los intereses de la empresa?
37. ¿Debe ser el hijo mayor?
38. ¿Considera usted importante que el sucesor –director tenga una buena relación con la familia?
39. ¿Considera usted importante que el sucesor-director tenga una buena relación con el personal de la empresa?
40. ¿Considera usted importante la experiencia del sucesor-director en la empresa?
41. ¿Cree usted que el sucesor-director necesariamente debe estar capacitado para ocupar el liderazgo de la empresa?
42. ¿Considera usted que el sucesor-director debe tener las características de un buen líder?
43. ¿Considera usted que una persona que no sea miembro de la familia pueda hacer las funciones del nuevo sucesor-director?
44. ¿Cree usted que existe gente capaz con estas características?
45. En caso de haber respondido afirmativamente la pregunta anterior, ¿en qué momento contemplaría la posibilidad de contratar a la persona que tenga las cualidades para ser el nuevo sucesor-director de la empresa?

El consejo de Administración

46. ¿Existe un consejo de administración en la empresa?
47. ¿Se utiliza este consejo de administración?
48. ¿Para qué les sirve el consejo de administración?
49. ¿Quiénes integran este consejo de administración? ¿Son personas que no son miembros de la familia?
50. ¿Se toman decisiones clave en forma conjunta?
51. ¿Es para usted importante la estructura y organización de la empresa?
52. ¿Considera usted que tiene una buena estructura y organización de su empresa?
53. Ha considerado establecer normas para regular la relación en lo referente a:
 - Medidas para evitar dispersión de capital
 - Incorporación de miembros familiares a la empresa

- ¿Formar una S.A. y política de distribución de dividendos?
- ¿Permanencia en el puesto de alto nivel?
- ¿Al mantenimiento de un buen clima familiar?
- Adopción de nuevos criterios de valoración en compraventa de acciones.
- La participación del capital en el consejo de administración.

El consejo de Familia:

54. ¿Sabe que es un protocolo familiar?

55. ¿Cree que es útil?

56. ¿Ha desarrollado un protocolo familiar?

- ¿Sólo o con ayuda externa?
- Si la respuesta es no, ¿Por qué?
- ¿Se ha planteado en algún momento su necesidad?
- Tiene previsto desarrollar un protocolo familiar permanente

57. En qué medida el consejo de familia resulta útil para:

- Fortalecer las relaciones familiares
- Facilitar el crecimiento y evolución de la empresa
- Superar conflictos
- Fomentar el compromiso de la familia con la empresa
- Superar conflictos
- Fomentar el compromiso de la familia con la empresa

58. ¿Se ha pensado en cómo hacer la transmisión de la dirección general a la siguiente generación?

59. ¿Qué aspectos considera que debiera de contener el protocolo?

- El trabajo de los familiares en la empresa (acceso, evaluación, retribución)
- Acceso a los puestos directivos y de administración
- La sucesión en la empresa
- La salida de la propiedad
- Los derechos económicos
- El retiro del fundador o predecesor Director

60. ¿Cuál considera usted que es el momento adecuado para retirarse?

61. ¿Se adaptaría usted a los cambios?
62. ¿Tiene usted temores con relación al retiro?
63. ¿Se retiraría usted de forma paulatina, es decir, poco a poco o lo haría repentinamente?
64. ¿Continuaría siendo útil en su empresa una vez retirado?
65. ¿Considera usted que son claves los puestos, responsabilidades y tareas de cada miembro al momento de planear su retiro?
66. ¿Está usted preparado para la transición del liderazgo?