

UN MODELO FORMAL DEL PROCESO DE SUCESIÓN GENERACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES MEXICANAS.

A FORMAL MODEL OF THE PROCESS OF GENERATIONAL SUCCESSION IN MEXICAN FAMILY BUSINESSES

Javier Gómez Maturano¹

INFORMACIÓN

Recepción: 16-08-2016

Aceptado : 30-10-2016

Publicado : 30-12-2016

RESUMEN

La planeación de la Sucesión Generacional en Empresas Familiares es uno de los temas más estudiados del campo, constituye un proceso crítico que puede tener impactos económicos y sociales negativos, sobre todo en países como México, donde la mayoría de las empresas son familiares. A partir de una revisión de la literatura y ocupando la metodología del Modelo de Diamante (Sagasti & Mitroff, 1973), se formuló un modelo formal que integra los factores determinantes de la continuidad de la empresa familiar ante el proceso de sucesión generacional. Se establece que la continuidad está asociada a cinco categorías de factores: 1) la transferencia de la conducción del titular al sucesor; 2) la transferencia de la propiedad de la empresa; 3) la utilización del trabajo familiar; 4) la cultura familiar en la empresa y; 5) la intergeneracionalidad. Estas categorías integran un Modelo de Sucesión Generacional exitoso en dos dimensiones: una **objetiva** enfocada en mantener el desempeño del sistema productivo y; una **subjectiva** orientado en la satisfacción de los grupos interesados. El modelo se contrasta con las evidencias encontradas en once trabajos académicos hechos en México, concluyendo que se cuenta con un marco para diseñar herramientas técnicas y operativas para conducir exitosamente el Proceso de Sucesión Generacional en Empresas Familiares.

¹ Universidad Autónoma del Estado de México, INSTITUTO TECNOLÓGICO DE GUSTAVO A. MADERO, email ing.maturano2010@yahoo.com.mx

PALABRAS CLAVE:

Análisis sistémico, Empresa Familiar, Factores de éxito, Modelo Formal, Sucesión generacional.

ABSTRACT

Planning for Generational Succession in Families Business is one of the most studied issues in field, it is a critical process that can have economic and social impacts negative, especially in countries like Mexico, where most firms are familiar. From a review of the literature and occupying the methodology of Diamond Model (Sagasti & Mitroff, 1973), it was built a formal model that integrates the determinants of the continuity of the family business before the process of generational succession. It is established that continuity is associated with five categories of factors: 1) the transfer of management the incumbent a successor; 2) the transfer of ownership of the company; 3) the use of family labor; 4) the family culture in the company and; 5) the intergenerationality. These categories make up a successful model Generational Succession in two dimensions: a objetiva focused on maintaining performance production system and; a subjective focused on the satisfaction of stakeholders. The model is contrasted with the evidences discovered in eleven researchs done in Mexico, concluding that has a framework for designing technical and operational tools for management Generational Succession Process in Families Business.

KEY WORDS

Generational succession, Family business, Formal model, Success factors, Systemic analysis.

INTRODUCCIÓN

Se reconoce que la Empresa Familiar [EF] constituye el tipo de empresa más abundante en México (Pro México, 2011; Reyes Hernández, 2001) y en otras partes del mundo (San Martín, 2012; Xiaoping y Anna, 2011). Su relevancia económica se manifiesta en la generación de empleo y riqueza (San Martín Reyna, 2012; Betancourt Enriquez et al., 2012; Moreno, 2012; Sánchez, 2012), lo que además se ve reflejado en el interés que ha despertado en el ámbito académico, al ser objeto de estudio en un número creciente de investigaciones en el área administrativa y de negocios (Soto Maciel, 2013; Sharma, 2004).

Bajo el supuesto de que la EF posee particularidades derivadas de su carácter familiar que las dota de ciertas similitudes (Navarrete Jiménez, 2008), el estudio de dichas características y de sus problemas específicos corresponden a un campo de investigación propio: el de la empresa familiar (Klein, 2000). Uno de los tópicos más estudiados en este campo es la Sucesión Generacional [SG].

Diversos autores reportan cifras y coinciden en señalar que la SG es una etapa crítica en el desarrollo de la EF, dado que la mayoría de las empresas que lo enfrentan no logran mantenerse en operación una vez que el cambio generacional se realiza (Yanshuang & Wanjun, 2011; Lozano Posso, 2008; Belausteguigoitia Rius, 2004; Handler W.C. y Kram, 1998).

El Instituto de Empresas Familiares del Tecnológico de Monterrey, en México, señala que de cada cien EF que inician operaciones, sólo treinta sobreviven a la primera generación y cinco a la segunda. San Martín Reyna (2012) reporta que sólo el 50% de las EF en el Estado de Puebla logran sobrevivir al paso de la primera generación. La mayoría de esas empresas son vendidas, fragmentadas o quiebran al ser conducidas por los descendientes (Vargas Hernández, 2012). La consultora PwC (2013) señala que alrededor del 18% de las empresas encuestadas tiene pensado vender su empresa y un 12% no sabe qué es lo que va hacer con su empresa ante la SG.

La planeación de la SG es un tema a de las líneas de investigación más desarrolladas en el campo de la EF (Soto Maciel, 2013; Sharma, 2004), en parte porque se ha encontrado que

la no planeación de la SG es una constante. Así lo muestra la Encuesta de Negocios Familiares Globales (2008) la cual indica que 49% de EF en veintiocho países no tienen un plan de sucesión y una cuarta parte de las firmas encuestadas cambiará de mano en los próximos cinco años.

San Martín Reyna (2012) señala que el desconocimiento sobre un plan de sucesión provoca que nueve de cada diez corporativos en el Estado de Puebla cierren sus puertas. Por su parte Hernández Calzada y Mendoza Moheno (2006: 164) identifican que casi el 70% de las EF estudiadas, en el Estado de Hidalgo, carece de un plan de sucesión a pesar de que una tercera parte de ellas se encuentra por iniciar este proceso. Los datos obtenidos por Flores Ortiz y Vega Lopez (2008) en EF del sector textil en Tijuana, señalan que el 70% de los propietarios esperan ser sucedidos por los hijos; sin embargo, los propietarios carecen de un plan de sucesión familiar a pesar de reconocer que esa situación provocaría graves problemas para la empresa, como el estancamiento o incluso la quiebra.

Aunque la inexistente planeación de la SG complica el proceso, otros factores asociados a los malos resultados del proceso son la falta de profesionalización y la pérdida de motivación e identificación con la empresa (Hernández Calzada y Mendoza Moheno, 2006). San Martín Reyna (2012) señala que los obstáculos están relacionados principalmente con conflictos de tipo familiar, las características del perfil del fundador y su actitud ante el proceso; es decir la forma particular de cómo se retira, siendo en muchos casos un proceso fallido, en donde el titular sigue estando presente sin soltar totalmente el mando de la empresa.

Sharma (2004) señala que la SG es un tema que podría estudiarse desde un análisis interpersonal o grupal dado el papel fundamental que juegan tanto el titular como el sucesor; pero además considerando los aspectos subjetivos en los que las percepciones sobre el éxito del proceso pueden variar. En este sentido se vuelve necesario caracterizar lo que se entiende por EF e identificar aquellos rasgos propios de su dinámica que afectan el proceso sucesorio. Dando por supuesto que las EF poseen particularidades distintas a las de las empresas no familiares, al estudiar la forma en que debe planearse la SG para dar continuidad a la EF, esos rasgos característicos deben estar claramente identificados pues constituyen el contexto en el que se da el proceso de planeación de la SG.

En México las líneas de investigación que se han seguido sobre el tema de SG son: 1) el estudio del cambio en la primera generación, 2) el estudio de las limitaciones de los recursos humanos durante la sucesión administrativa, 3) el estudio de la influencia familiar en la sucesión y 4) el estudio de la planeación de la sucesión y el plan de sucesión (Soto Maciel, 2013). Sin embargo, la discusión de lo que debería de ser un proceso de sucesión generacional que permita la continuidad de la EF no se ha dado, al menos en el contexto mexicano.

Si retomamos la visión del enfoque de sistemas en la que un problema puede ser definido como la desviación del estado actual ante el estado deseado en un tiempo (Chen, 1975), las evidencias presentadas señalan que el estado actual es el fracaso de la SG que conduce a una alta mortandad de EF que atraviesan esta etapa. Se debe trabajar en el establecimiento de un estado deseado que responda a la problemática observada a partir de la identificación de las características propias de la EF y de su dinámica particular de desarrollo.

En este trabajo se presenta un modelo formal que integra los factores asociados a la continuidad de la EF en el proceso de sucesión generacional. Se muestra que el éxito de dicho proceso puede darse en dos dimensiones: una **objetiva**, asociada a la continuidad del sistema productivo y su desempeño; y otra **subjetiva**, asociada a la satisfacción de los grupos de interés. Dicho modelo permite construir el estado deseado del problema en cuestión ¿Qué se debe lograr con el proceso de sucesión generacional en empresas familiares?

El autor considera que el trabajo se inscribe en la línea de investigación de la planeación de la sucesión generacional, dado que la definición de un estado deseado constituye una de las primeras etapas del proceso de planeación de la SG.

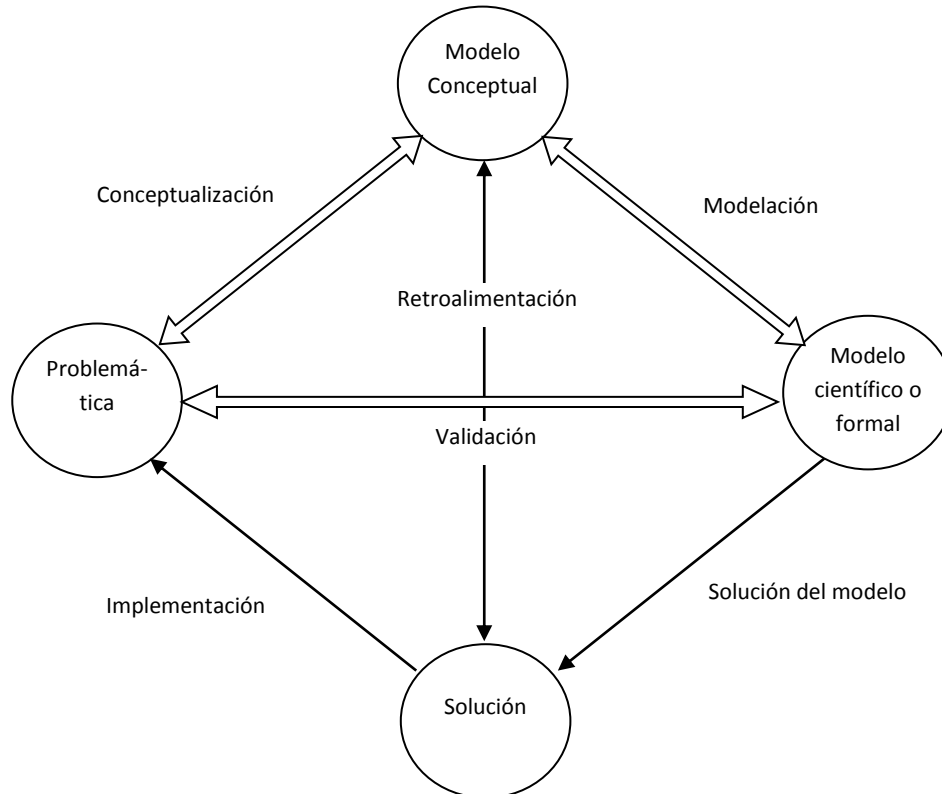
La SG en EF es un tema relevante ya que del resultado de este proceso depende la continuidad y desarrollo de la EF una vez que el fundador o líder empresarial se retiré. La relevancia del trabajo responde a la necesidad de un gran número de EF que enfrentan el reto de la SG: una cuarta parte de las EF encuestadas en veintiocho países cambiará de mano en los próximos cinco años (San Martín Reyna, 2012). En México la consultora PwC (2013) señala que 34% de los empresarios manifiesta su intención de suceder la administración de la EF a la siguiente generación; mientras que KPMG (2013) señala que el 13% de

doscientas EF encuestadas ya están formulando un plan de sucesión o bien están tomando medidas parciales ante el procesos sucesorio. Si la SG resulta un proceso exitoso, la empresa permanecerá en el tiempo, de lo contrario la vida de la empresa puede afectarse negativamente y generar situaciones que la pongan en peligro de desaparecer con sus respectivas consecuencias económicas y sociales.

d) METODOLOGÍA, MATERIAL Y MÉTODOS

Dada la multiplicidad de factores involucrados en la sucesión generacional se recurrió a un enfoque sistémico para estructurar la problemática y formular un modelo de proceso de SG exitoso. Se empleó la metodología del Modelo de Diamante (Sagasti & Mitroff, 1973), ver **Figura 1**, para el desarrollo de la investigación.

Figura 1- Modelo de Diamante.



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

El Modelo de Diamante es un modelo conceptual sistémico del proceso de resolución de problemas que está constituido por cuatro subsistemas interrelacionados (ver **Figura 1**): problemática, modelo conceptual, modelo formal (o científico) y solución. Cada subsistema enfatiza en una parte del proceso seguido para resolver problemas, pero que no pueden existir por separado y sin la interacción con el resto del sistema.

El subsistema 1, **la problemática**, se conforma de datos desorganizados obtenidos a partir de observación directa o indirecta; con ellos se adquiere una percepción de la “realidad”, la cual no está libre de juicios de valor.

En esta etapa se buscaron y consultaron reviews referentes a EF y SG a través de bases de datos electrónicas como Engineering Village y Elsevier Engineering Information y usando palabras clave como “family business”, “succession process”, “family firms” y “generational succession”. Son resultado de la búsqueda una lista de fuentes primarias, artículos en su mayoría, que reportan los resultados de estudios empíricos sobre sucesión generacional en países como España, Grecia, Alemania, China, Estados Unidos y Colombia. De esta primera búsqueda también se obtiene una visión general del campo de investigación de la EF.

Una segunda búsqueda se hizo indagando datos y evidencias en México relacionadas a la problemática de la sucesión generacional. Se empleó la base de datos de la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM para consultar tesis de posgrado y buscadores web convencionales mediante las palabras clave “empresa familiar”, “transición generacional” y “sucesión generacional”. Además se consultó la información estadística publicada por el INEGI² y las versiones electrónicas de diarios especializados en economía en México como *El Economista*, *El Financiero* y *CNN Expansión*.

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

El **modelo científico o modelo formal**, presentado en este trabajo es el tercer subsistema del Modelo de Diamante, se construye mediante un proceso de modelación que parte del

² Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

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

El proceso de **modelación** permitió construir una serie de imágenes formalizadas del PSG, a partir del **modelo conceptual** se va construyendo un **modelo formal** del problema. En la modelación se fueron definiendo los factores relevantes del problema, estableciendo relaciones entre ellos que permitieron construir un sistema simbólico con variables y parámetros juzgados como relevantes para el problema definido. Entonces el sistema llamado modelo formal, se va integra mediante: la identificación de los sujetos de la SG; la construcción de un modelo del proceso de sucesión generacional.

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

Finalmente, a través de una búsqueda estructura de investigaciones realizadas en México en la última década sobre EF y SG, se realizó una cuarta revisión de la literatura que arrojó evidencias empíricas y elementos que permitieron validar las relaciones establecidas en el modelo formal.

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

La búsqueda arrojó once trabajos académicos realizados en México: seis artículos de revistas académicas mexicanas y un artículo más en una revista japonesa; dos ponencias para congresos, uno de carácter nacional y otro en España; dos tesis de posgrado; y un libro impreso. Siete de los trabajos constituyen estudios exploratorios, tres más son propuestas de carácter metodológico, y uno es una revisión de la literatura sobre empresas familiares en México.

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

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

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

recomendaciones y consejos que se proporcionan al tomador de decisiones para resolver el problema. El proceso de extracción del subsistema solución a partir del modelo formal se denomina **solución del modelo**.

De esta manera las extensiones de esta investigación deben concentrarse en el subsistema solución y el proceso de implantación. La solución práctica requerirá de trabajos de investigación posteriores que puedan ocupar el modelo formal aquí presentado para la formulación de un sistema **solución** que pueda aplicarse a la “realidad”, a una sucesión generacional particular.

La contribución del presente trabajo es un sistema de imágenes formalizadas y organizadas que sustentan un modelo de carácter metodológico del proceso de sucesión generacional, que se construye sobre una secuencia sistémica de investigación y que se sustenta en tres revisiones de la literatura, una sobre empresas familiares, otra sobre sucesión generacional, y finalmente una revisión de trabajos en el contexto mexicano para validar el modelo formal.

El trabajo se considera un estudio exploratorio cualitativo sobre los factores determinantes de los resultados de la SG y el éxito del proceso sucesorio. Corresponderá a investigaciones futuras trabajar en la formulación de modelos de solución que puedan retroalimentar al sistema conceptual construido en este trabajo.

RESULTADOS

El campo de estudio de la EF surge bajo el sustento de que éstas poseen particularidades que las distinguen de sus homólogas no familiares, el estudio de dichas particulares corresponden entonces a este campo de investigación (Klein, 2000); sin embargo al no contar con una definición de EF que sea ampliamente aceptada se vuelve complicado establecer los límites del campo de investigación.

Por ello uno de los resultados importantes de la revisión es la identificación de algunos rasgos comunes, tanto en las definiciones encontradas en estudios internacionales de Canadá, China, E.U. y en los estudios hechos en México. De la revisión de definiciones presentes en la literatura sobre EF se encontraron cinco rasgos característicos asociados a estas unidades económicas:

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

Tabla I.- Características de la empresa familiar.

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

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

A partir de esta revisión se presenta una definición de empresa familiar que ajuicio del autor retoma los aspectos más relevantes presentes en la literatura:

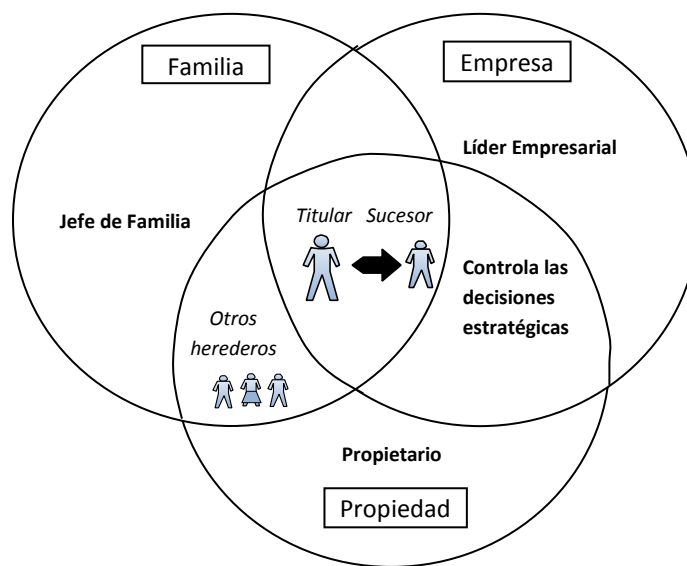
Empresa en la que la cultura organizacional está altamente influenciada por las creencias, ideales y valores de la familia propietaria, el control de la propiedad y la conducción de la empresa recae en por lo menos un miembro del grupo familiar; otros integrantes de la familia, que llegan a pertenecer a generaciones distintas, participan en las operaciones

diarias de la empresa y se procura que el estado de cosas descrito perduró de generación en generación.

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

La sucesión generacional puede verse como un proceso gradual, que involucra un conjunto de toma de decisiones y actividades encaminadas a darle continuidad a la empresa familiar, ante el retiro inminente del dirigente principal. En este proceso se ven involucradas dos figuras clave en la toma de decisiones, el *titular* y el *sucesor*, pero también están interesados *otros herederos* tal como se muestra en la **Figura 2**.

Figura 2.- Sujetos de la sucesión generacional



La figura del *director titular, dirigente tradicional* (the incumbents) o como lo presentan Sharma, Chrisman, & Chua (2003), *el titular*, tiene el papel de dirigente principal de la empresa familiar, es quien desarrolla el rol de líder empresarial. En cuanto a su función en la empresa, es el director general, es el jefe máximo en quien recae el **control de las decisiones estratégicas** de la empresa. Su rol en el sistema familiar suele ser del **jefe de**

familia. En cuanto al sistema de propiedad, el *titular* suele ser **propietario** o dueño único de la empresa. Así la figura del *titular* se asocia al propietario-director de la empresa y jefe de familia. Para EF de primera generación el titular es el fundador de la misma. Otros términos utilizados en la literatura para referirse a este protagonista del proceso sucesorio son: *Predecesor* (Gallo, 1998), *Sucedido* (Belausteguigoitia Rius, 2003); *Propietario Fundador* (Navarrete Jiménez, 2008), *Fundador-Gerente* (Flores Ortiz & Vega Lopez, 2008).

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

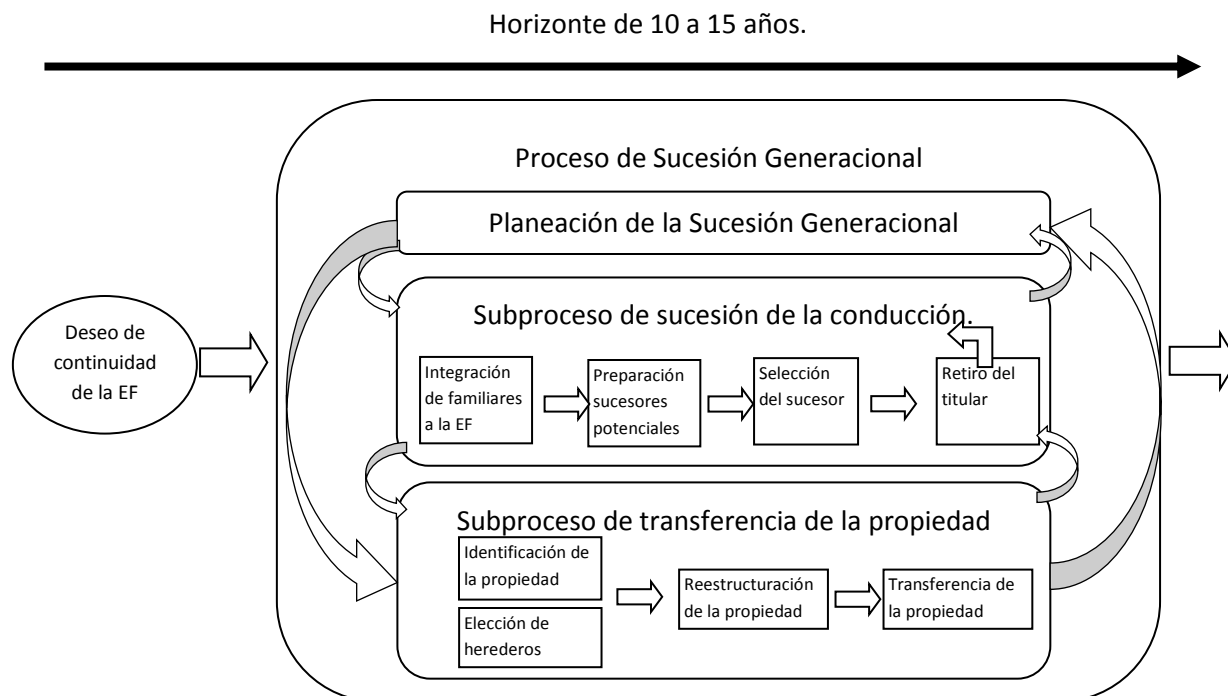
Como puede observarse en la **Figura 2**, el *titular* y el *sucesor* son *Stakeholders*³ que pertenecen a los tres sistemas que integran la EF: propiedad, empresa y familia. El *titular* y el *sucesor* son *stakeholders primarios* Sharma (2001) que pueden afectar el desempeño de la empresa e influyen en las decisiones estratégicas que se tomen dado que son miembros de la familia que trabajan en la empresa y que además son propietarios de ella. Estos *sujetos de la sucesión generacional* son los principales tomadores de decisiones en un proceso complejo y largo en el que interactúan muchos factores e intereses.

Bajo el término de sucesión generacional se cobijan al menos dos procesos: la sucesión del liderazgo o conducción de la EF, del titular al sucesor (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003; Beckhard & Dyer. 1983), y la transferencia de la propiedad de la empresa, del titular a los herederos (Navarrete Jiménez, 2009; Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004). Transferir el liderazgo del titular al sucesor y la propiedad de la empresa familiar del titular al sucesor y

³ Individuo o grupo que puede afectar o ser afectado por el logro de las metas de la empresa (Freeman, 1984).

a otros herederos, constituyen los dos subprocesos centrales del PSG; pero no los únicos pues este es un proceso largo que, según Belausteguigoitia Rius (2004) puede durar entre diez y quince años, cuando los titulares tienen entre 55 y 70 años de edad y los sucesores tienen entre 25 y 40 años.

Figura 3.- Proceso de sucesión generacional



En la revisión de la literatura se han identificado dos subprocesos del PSG. En la **Figura 3** se muestran estos subprocesos, los cuales incluyen la sucesión de la conducción de la EF del titular al sucesor y la transferencia de la propiedad del titular al sucesor y otros herederos. Estos procesos arrancan con el deseo de continuidad de la EF más allá de la generación del titular y constituye el evento detonante del PSG.

El *subproceso de sucesión de la conducción*, mostrado en la **Figura 3**, termina con el *proceso de retiro del titular*, el cual puede ser reversible; esta reversibilidad se señala con una flecha de retroceso del proceso, la cual podrá extenderse hasta cualquiera de los subprocesos previos. El *subproceso de transferencia de la propiedad* requiere la definición, delimitación o *identificación de la propiedad* de la empresa que está en manos del titular y permite el control familiar sobre la propiedad, pero que deberá transferirse a la siguiente

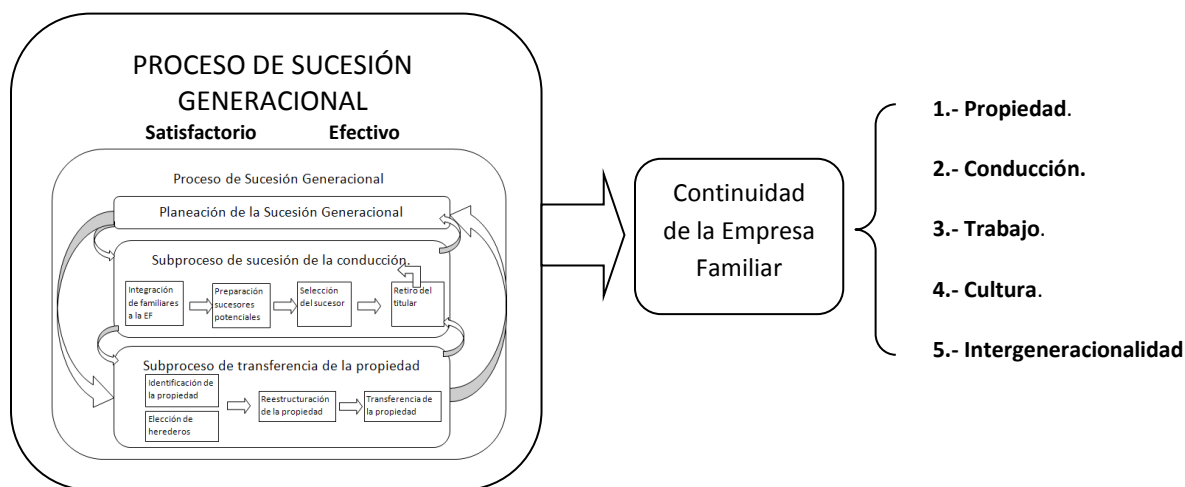
generación para mantenerla bajo control familiar. Además deberá haber un proceso de *selección de herederos* para poder *reestructurar la propiedad* de la EF, es decir definir las porciones asignadas a cada posible heredero, incluyendo al sucesor. Como se indicó, el *retiro del titular* no siempre se empata con *la transferencia de la propiedad*, ello se indica también en la **Figura 3**. La planeación de la SG constituye un subproceso del PSG. Finalmente, como se indicó, el proceso de SG es un proceso largo, que puede durar entre 10 y 15 años.

Es a través del PSG que se le da continuidad a la empresa familiar cuando el titular está próximo al retiro, es un proceso ineludible si las condiciones del sistema productivo permiten la continuidad de la EF aun cuando su líder, físicamente, ya no pueda permanecer a cargo de ésta. Planear el PSG implica un deseo, un futuro o un propósito hacia el cual se conduzca el proceso.

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

Lo que no se espera como resultado del PSG es que la EF pierda su carácter familiar, quiebre o tenga que despedir al sucesor por su ineficiencia (Sharma, 2004). Mantener el carácter familiar de la empresa incluye transferir la conducción y la propiedad de ésta (Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2002; Sharma, Chrisman, James, & Chua, 2003; Navarrete Jiménez, 2008; Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004), pero también es necesario mantener la participación de otros miembros de la familia en las actividades de la empresa (Belausteguigoitia Rius, 2004) y la preservación del conocimiento o idiosincrásico de la familia como ventaja competitiva de la EF (Sharma, Chrisman, James, & Chua, 2003; Sharma, 2004). Así, las cinco características de la EF deben mantenerse, como se muestra en la **Figura 4**.

Figura 4.- Modelo Formal de un proceso de sucesión generacional exitoso.



Dadas las características de la EF, el resultado del PSG debe evaluarse en concordancia con los dos sistemas que la integran, la familia y la empresa; pero sin perder de vista la composición de la propiedad. Como se muestra en el modelo formal de la **Figura 4**, por un lado, el PSG debe ser **efectivo** para mejorar, o al menos mantener el desempeño de la organización: el PSG es **efectivo** si logra la positiva evolución posterior de la empresa y la viabilidad final del negocio (Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). Por otro lado, que el PSG sea efectivo no implica que la sucesión sea exitosa y se logre la continuidad de la empresa, pues aún debe considerarse la **satisfacción** que los grupos interesados puedan tener con el proceso, particularmente los stakeholders primarios. El éxito de la sucesión también estará determinado por el grado de **satisfacción** que muestren los grupos interesados en el proceso, principalmente el titular y el sucesor (Sharma, Chrisman, & Chua, 2003), y se agregarían otros herederos, tal como puede apreciarse en el modelo conceptual.

Así, el éxito del PSG se ha determinado a partir de dos dimensiones: una que tiene que ver con la efectividad del proceso en sí, esto es, *el proceso es efectivo* en la medida que mantenga o mejore los indicadores de desempeño de la empresa (Pyromalis & Vozikis, 2009; Navarrete Jiménez, 2008; Sharma et. al, 2003; Le Breton-Miller et al, 2004;) y ; una segunda dimensión, que se refiere a que *el proceso debe ser satisfactorio* para los

stakeholders primarios del PSG, principalmente el titular, el sucesor y otros herederos (Navarrete Jiménez, 2009; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003; Olson, 1988; Ward, 1987). Dicha satisfacción es una evaluación subjetiva del proceso.

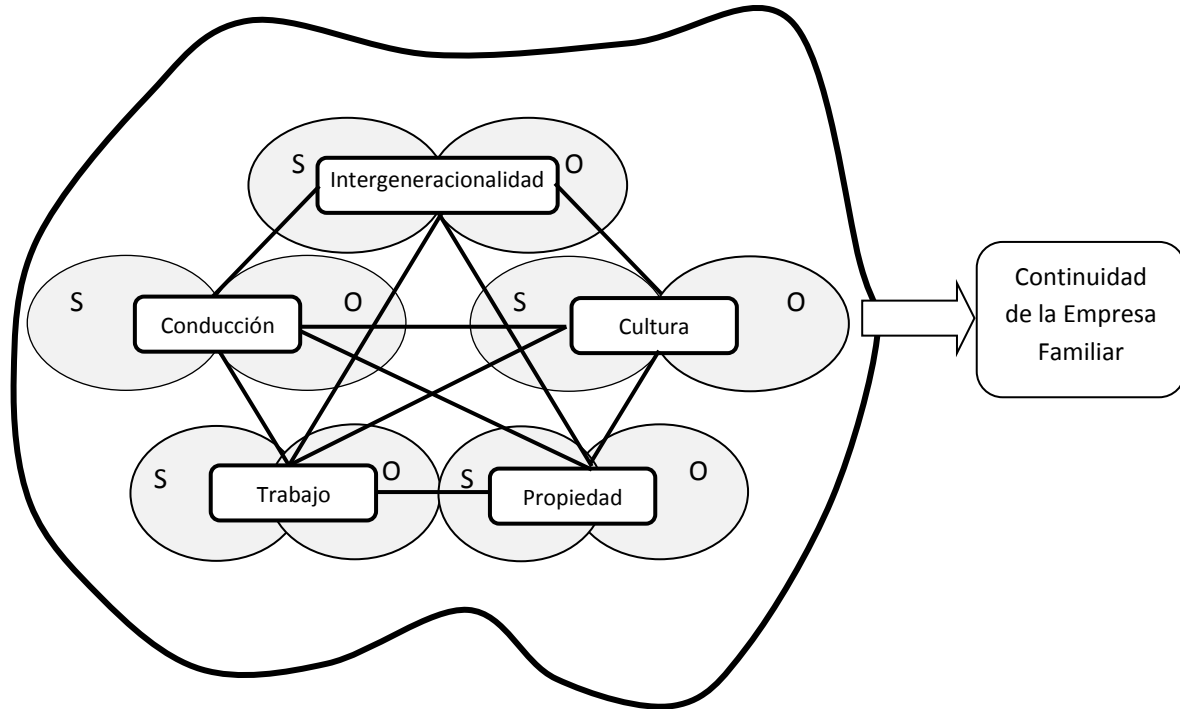
Como se muestra en el modelo formal de la **Figura 4**, los resultados esperados son: la conducción de la empresa por un familiar, la cual se mantendrá una vez que se culmine el subproceso de sucesión de la dirección, del titular al sucesor. Por otro lado el control de la propiedad, de parte de la familia, proceso que puede verse finalizado hasta la transferencia de la propiedad sea en vida mediante la aplicación de mecanismos testamentarios. La participación de los familiares en el trabajo de la empresa es una condición esperada, pero de menor importancia en comparación con la conducción y la propiedad, lo mismo puede esperarse de la influencia de la cultura familiar en la empresa, que bien constituye una ventaja competitiva. La intergeneracionalidad de la empresa va implícita. A cada uno de los resultados esperados del PSG, se asocian múltiples factores, tanto objetivos como subjetivos, que influirán en la continuidad o no de la empresa familiar.

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

Así, la continuidad de la EF está determinada por la interacción de cinco categorías de factores asociados a: la conducción, el trabajo, la propiedad, la cultura y la intergeneracionalidad. Para cada una de estas categorías, se asocian factores que influyen en el resultado de la SG y que determinarán, en última instancia, la continuidad o no de la empresa familiar. Los factores agrupados pueden ser tanto objetivos como subjetivos.

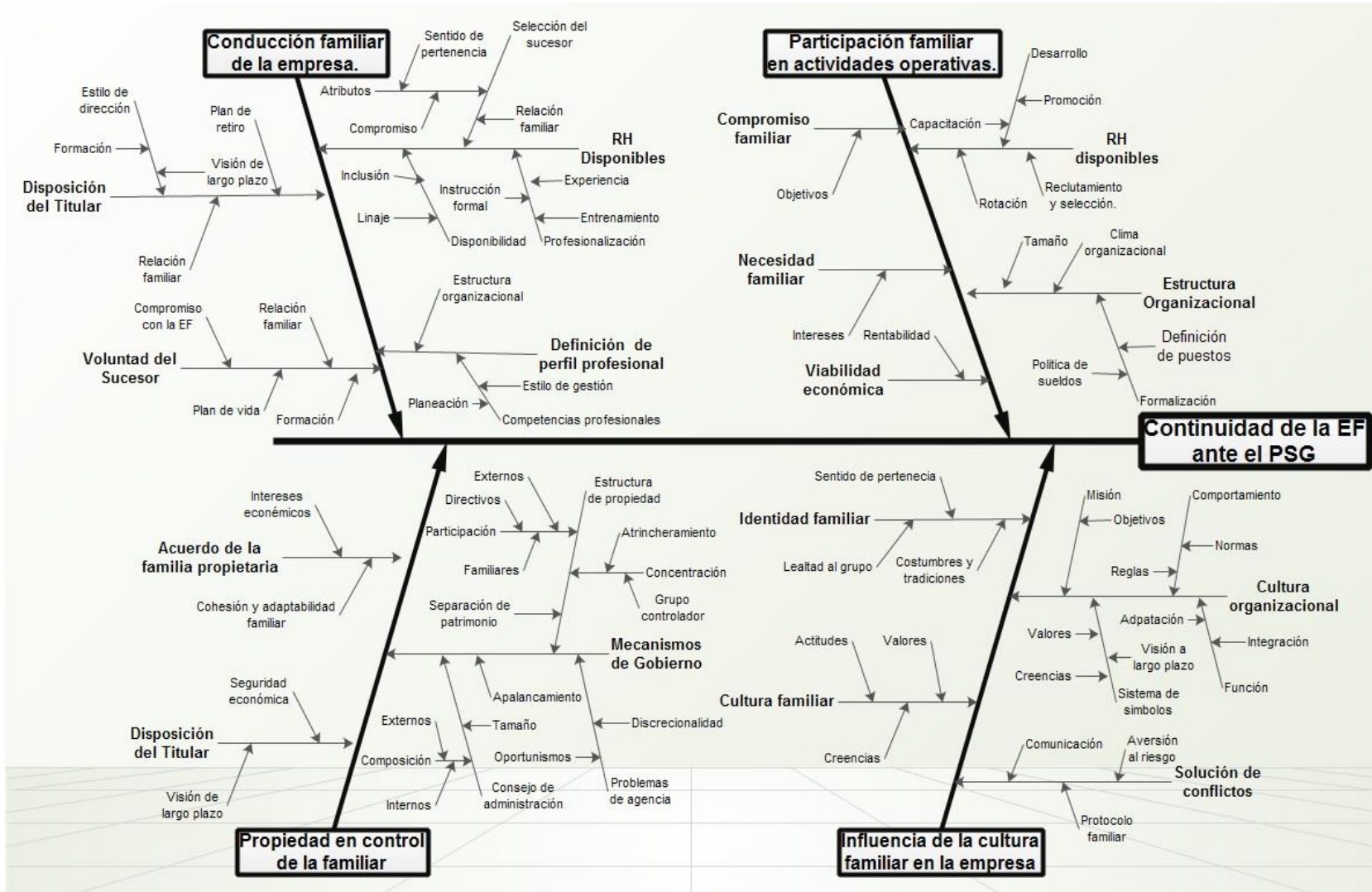
En la **Figura 6** se muestran componentes de un sistema de factores asociados a la continuidad de la EF. Estas categorías bien pueden identificarse como sistemas de factores que interactuar para determinar la continuidad de la empresa familiar. Así, a cada categoría se asocia un conjunto de factores, tanto objetivos como subjetivos que se muestran en la figura en forma de elipses con una **O**, para factores objetivos, y una **S**, para factores subjetivos.

Figura 5.- Sistema de factores determinantes del PSG.



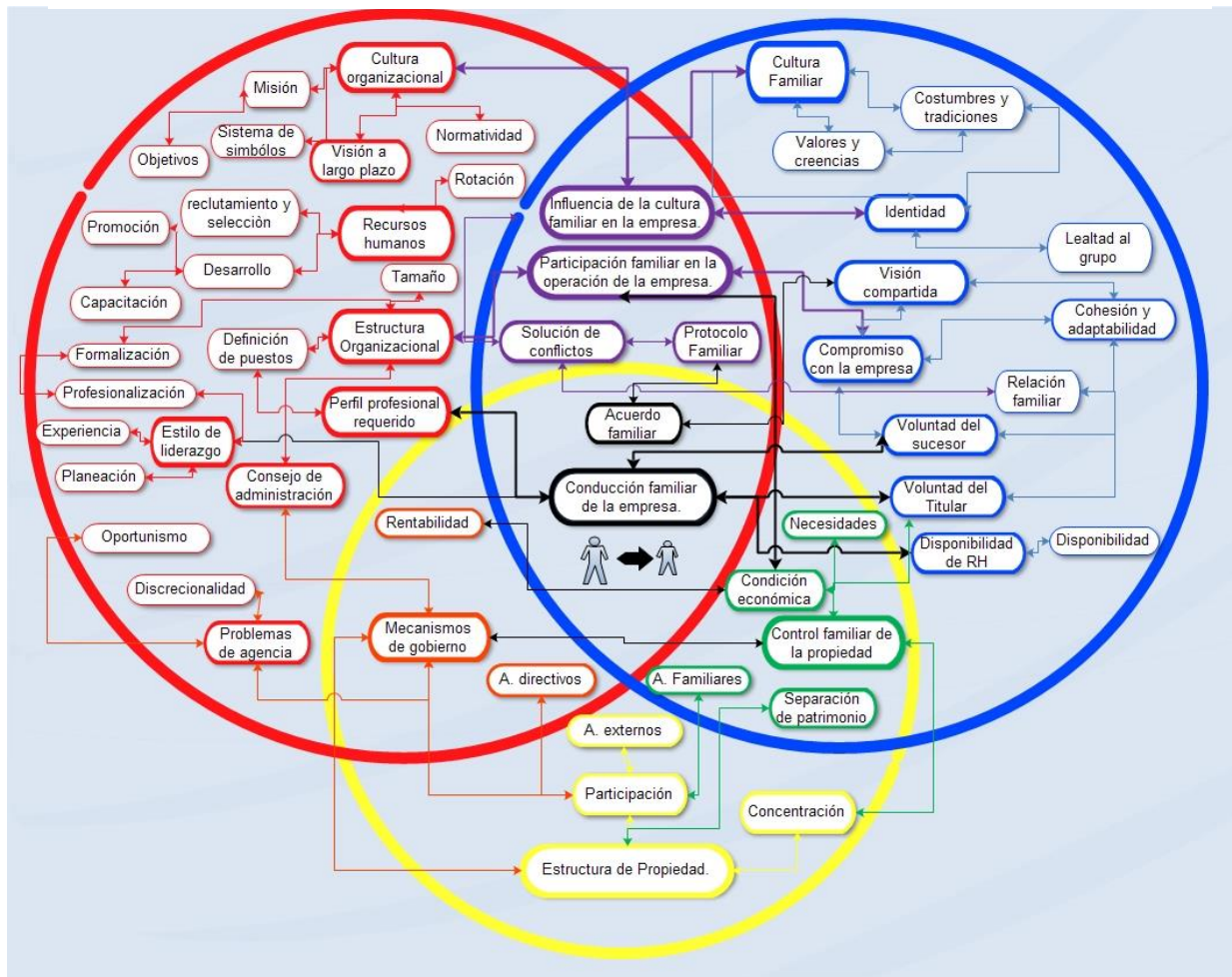
Se tienen así un conjunto de elementos interconectados que cumplen con un propósito, un sistema de factores que determinan el PSG en EF. Estos factores se asocian a cinco categorías que incluyen tanto factores objetivos como subjetivos, que interactúan determinando en última instancia el resultado del PSG. Tomando este sistema de factores como un modelo estructurado determinante de la continuidad de EF ante la SG, se contrastó con los resultados obtenidos en investigaciones hechas en México sobre SG y EF. En la **Figura 6** se incluye una estructura de espina de pescado o diagrama causa efecto, a través del cual se estructuraron los planteamientos y evidencias que los estudios analizados arrojaron. Como puede apreciarse, son muchos factores identificados y sus relaciones no siempre son de causalidad, ni lineales. Un factor dado, puede afectar a más de un resultado esperado. La estructura de espina de pescado ha servido como una primera aproximación a la identificación de los factores que deberán considerarse en la planeación del proceso de SG en empresas familiares.

Figura 6.- Modelo causal del Proceso de Sucesión Generacional



Las evidencias recabadas en el análisis documental realizado se estructuraron conforme a una estructura causal de espina de pescado, y respondiendo al modelo de sistemas de factores, como se muestra en la **Figura 6**. Sobre esta estructura se organizaron los planteamientos dados por los autores de los estudios revisados, obteniéndose así un diagrama estructurado que nos permite, por un lado, observar la complejidad del proceso sucesorio en la empresa familiar, y por otro estructurar los elementos involucrados en el mismo, con lo cual se puede avanzar en el estudio y diseño de alternativas para atender la problemática de la SG y contribuir a la continuidad de la EF.

Figura 7.- Sistema de factores involucrados en el proceso de sucesión generacional.



Sin embargo, pese a sus limitantes, el esquema de la **Figura 6** ha servido de insumo para la construcción de un *sistema de factores involucrados en el proceso de sucesión generacional*, el cual se muestra en la **Figura 7**. El sistema de factores involucrados en el PSG se construyó tomando como base el modelo de Davis & Tagiuri (1996) de empresa familiar constituida por los subsistemas empresa, familia y propiedad.

Las evidencias encontradas en el análisis documental y que se estructuraron en la **Figura 7**, se reagrupan ubicándolas en alguno de los tres subsistemas componentes de la EF. Como es de esperarse, varios de los factores involucrados pertenecen a más de un subsistema, por lo que se utiliza una combinación de colores en el diagrama, para señalar la pertenencia de cada factor a uno o más de los subsistemas componentes. De esta manera, los subsistemas empresa, familia y propiedad se indican en colores primarios, rojo, azul y amarillo, respectivamente. Los factores que pertenecen a sólo uno de los subsistemas se indican con el mismo color. Los factores involucrados en la SG que pertenecen a más de un subsistema se localizan en la intercepción de éstos, pero además aparecen en el color que resulta de la mezcla de los colores respectivos; de tal manera que los factores que aparecen enmarcados en color naranja son los que pertenecen tanto al subsistema empresa y como al de propiedad.

CONCLUSIÓN

Las empresas familiares son caracterizadas a partir de cinco rasgos distintivos que se relacionan con 1) la propiedad, 2) la conducción, 3) el trabajo, 4) la cultura y 5) la intergeneracionalidad de la empresa. La intergeneracionalidad es una de las características de las empresas familiares y se manifiesta en la interacción de diferentes generaciones de la familia en el trabajo de la empresa y en el deseo de que ésta siga en control de la familia. La sucesión generacional se vuelve entonces un proceso crítico inherente al desarrollo y continuidad de la empresa familiar.

El Modelo de Diamante de Sagasti & Mitroff (1973) es una buena herramienta metodológica en la investigación, orientada a la resolución de problemas complejos, como la sucesión generacional.

La revisión de la literatura hecha es consistente en señalar que la no planeación del PSG es uno de los principales factores asociados a su fracaso, por lo que se vuelve relevante el estudio del proceso de planeación de la SG con miras a presentar propuestas que permitan al tomador de decisiones, titular de la empresa, asegurar la continuidad de la EF. Con este trabajo se abona en esa línea de investigación.

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

La sucesión generacional puede verse como un proceso que deberá planearse con base a las necesidades de tres sistemas, la empresa, la propiedad de la empresa y la familia, de forma sistémica para asegurar la transferencia de la conducción y la propiedad, de un miembro de la familia a otro, asegurando la efectividad y satisfacción del proceso, pero sobre todo la continuidad de la empresa familiar.

Transferir el liderazgo del titular al sucesor y la propiedad de la empresa familiar, del titular al sucesor y a otros herederos, constituyen los subprocesos centrales del proceso de sucesión generacional.

La conducción del PSG consistirá en un proceso de cambio controlado tanto en la dirección como en la propiedad de la empresa familiar, que puede incluir el no cambio inmediato, teniendo como propósito la continuidad a la EF a través de la elección de una trayectoria de actividades que garanticen un proceso sucesorio efectivo para el sistema productivo y satisfactorio para los grupos interesados.

Corresponderá a investigaciones futuras trabajar en la formulación de modelos de solución que puedan retroalimentar al sistema conceptual-formal construido en este trabajo; además de su implementación en casos concretos para verificar que las directrices trazadas. Así, se estará cerrando el ciclo presentado por Sagasti & Mitroff (1973) en el Modelo de Diamante, enlazando los subsistemas de solución y problemática, mediante el proceso de implementación que es la aplicación de la solución a la realidad.

g) REFERENCIAS

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., Y Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 45-59.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2004). *Empresas Familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2005). Luz y sombra en las Empresas Familiares. *Dirección Estratégica* (13) Marzo-Mayo.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2012). La Singular Dinámica de las Empresas Familiares en Latinoamérica. Recuperado el 9 de Octubre de 2013, de <http://cedef.itam.mx>
- Betancourt Enriquez, A. D., Arcos Moreno, S., Torres Vargas, A. E., Y Olivares Bazán, L. D. (2012). Empresas Familiares. *Tlatemoani*, 1-21. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013 de <http://www.eumed.net/rev/tlatemoani/09/emvb.html>
- Castrillo Lara, L. A., San Martín Reyna, J. M (2007). La Propiedad Familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas. Una evidencia empírica. *Contaduría y Administración*. No 222, Mayo Agosto, 59-82.

- Cerón Ferrer, E., Pimentel Pérez, B. M., Y Barranco Bravo, J. (2010). PYMES en México. *Revista científica electrónica en psicología ICSa-UAEH*.
- Contreras Soto, R. (2007). Una aproximación a los problemas de las microempresas en México. De acuerdo con los resultados del INEGI 2006. Recuperado el 20 de Enero de 2014, de eumed.net: www.eumed.net/libros/2007c/338/
- Davis, J. & Tagiuri, R. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, June 1996 9: 199-208
- Flores Ortiz, M. V., Y Vega Lopez, A. (2008). La competitividad de las empresas familiares en el sector textil en Tijuana, B. C. En *VI Congreso Internacional de Análisis Organizacional*, (págs. 1-30).
- Chen, G. K. C. (1975). What is the Systems Approach?. *Interface*. Vol. 6, No 1. 32-37.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family business Review*, 133-157.
- Hernández Calzada, M. A., & Mendoza Moheno, J. (2006). Cultura Organizacional, El caso de las empresas Hidalguenses. Año 2, Núm 3(3) Julio Diciembre, 137-1620.
- Hoshino, T. (2004). Family Business in Mexico: Responses to Human Resource Limitations and Management Succession. *IDE Discussion Paper*. No 12.
- Klein, S. B. (2000). Family businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business*, 157-181.
- KPMG (2013). Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer. KPMG en México. Recuperado el 10 de Noviembre de 2013 de http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empras%20familiares_130913.pdf
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Towar an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 305-328.
- Lozano Posso, M. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuadernos de Administración*, 243-268.

- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Gobierno de España. (2012). Guía para la pequeña y Mediana Empresa familiar. Recuperado el 20 de Mayo de 2013, de Instituto PYME: www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf
- Moreno, T. M. (21 de Septiembre de 2009). ¿Empresa Familiar?, Mantenla a flote. CNN expansión.
- Navarrete Jiménez, M. M. (2008). Transición Generacional en las Empresas Familiares Mexicanas Fabricantes de Pinturas y Tintas. (Disertación doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México), México.
- Navarrete Jiménez, M. M. (2009). Transición Generacional: resto actual de las empresas familiares. *Empresas familiares*, 60-78.
- PricewaterhouseCoopers, S.C, México. (2013). Encuesta de Empresas Familiares 2012. Recuperado el 24 de Septiembre de 2013, de PwC México: www.pwc.com/mx/encuestas-empresas-familiares
- Pro México. (2011). Pro México. Recuperado el 6 de Febrero de 2013, de Programa de Competitividad e Innovación México – Unión Europea: <http://promotor.promexico.gob.mx/archivos/promotores/PresentacionPROCEL.pdf>
- PwC & CIEF-UDLAP. (2013). Encuesta sobre Empresas Familiares. Recuperado el 19 de Mayo de 2014, de Centro de Investigación de Empresas Familiares: <http://web.udlap.mx/cief/censo/resultados-2/>
- Pyromalis, V. D., & Vozikis, G. S. (2009). Mapping the successful succession process in family firms: evidence from Greece. *Int Entrep Manag* , 439-460.
- Quijano García, R. A., Magaña Medina, D. E., Y Pérez Canul, C. A. (2011). Pertenencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso Constructoras Campeche, México. *Estudios Gerenciales*, 27(121), Octubre-Diciembre, 99-113.
- Reyes Hernández, R. (2001). Las Empresas Familiares en México. COPARMEX *Entorno*, 1-15.
- Sagasti, F., & Mitroff, I. (1973). Operations Research from the Viewpoint of General Systems Theory. *OMEGA, The Int. JI of Mgmt SCI.*, 695-708.
- San Martín Reyna, J. M. (9 de Enero de 2012). Empresas familiares y la sucesión: dos mundos opuestos. Recuperado el 1 de Junio de 2013, de Grandes PYMES:

<http://jcvalda.wordpress.com/2012/01/09/empresas-familiares-y-la-sucesion-dos-mundos-opuestos/>

- Sánchez, A. (22 de Diciembre de 2012). Las empresas Familiares son el principal motor de la economía. Portal de la *Universidad de Occidente*, Recuperado el 9 de Noviembre de 2013 de <http://www2.udo.mx/portaludo2/index.php/nuestra-universidad/rectoria/794-presentacion-el-libro-metodologia-y-estudio-de-la-empresa-familiar>.
- Sánchez, C. (4 de Noviembre de 2009). Los errores de la empresa familiar. *CNN Expansión*, pág. 1.
- Sánchez, V. G., & Hernández, N. A. (2 de marzo de 2011). Factores de la Competitividad de la pyme en México. *El Universal*.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses, contribution to the US economy- A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 157-181.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 1-37.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. *Journal of Business Venturing*, 667-687.
- Soto Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, 135-171.
- Vargas Hernández, I. (28 de Marzo de 2012). Pymes, el eje de la economía mexicana. *CNN Expansión*.
- Vargas, I. (3 de Diciembre de 2009). Amigos, familia ... ¿y negocio? *CNN Expansión*.
- Xiaoping, W., & Anna, Z. (2011). Research on Succession Influencing Factors in the Family Business. *Management Science and Industrial Engineering (MSIE)*, (págs. 218-222). Harbin.
- Yanshuang, L., & Wanjun, Z. (2011). Analysis on Key Elements of Family Business: Succession Planning. E -Business and E -Government (ICEE), *International Conference on*, (págs. 1-3). Shanghai, China.