



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
**Facultad de Contaduría y Administración**

Doctorado en Ciencias Económico Administrativas

TESIS

**“Estudio de sucesión y permanencia intergeneracional en  
empresas familiares de turismo de naturaleza en Huimilpan”**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de:  
Doctor en Ciencias Económico Administrativas

Presenta

M.A. Marisol Ávila García

Dirigido por:

Dra. Minerva Candelaria Maldonado Alcudia

CU, Santiago de Querétaro, Qro, Mayo de 2021



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales  
de Información



Estudio de sucesión y permanencia  
intergeneracional en empresas familiares de turismo  
de naturaleza en Huimilpan.

**por**

Marisol Ávila García

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0  
Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

**Clave RI:** CADCC-94664



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Doctorado en Ciencias Económico Administrativas

Estudio de sucesión y permanencia intergeneracional en empresas familiares de turismo  
de naturaleza en Huimilpan.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Doctor en Ciencias Económico Administrativas

Presenta:  
Marisol Ávila García

Dirigido por:  
Dra. Minerva Candelaria Maldonado Alcudia

Dra. Minerva Candelaria Maldonado Alcudia  
Presidente

Dra. Graciela Lara Gómez  
Secretario

Dr. Felipe Abelardo Pérez Sosa  
Vocal

Dr. Humberto Banda Ortiz  
Suplente 1

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
Suplente 2

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

Mayo 2021

México

## **DEDICATORIAS**

A Dios...

Por permitirme vivir y terminar mi investigación.

A mi familia...

Por su apoyo incondicional en mi formación académica.

A mi escuela...

Por brindarme los medios para expandir mis conocimientos.

A la empresa familiar...

Para que el fruto de su arduo esfuerzo se incremente en sus descendientes.

### **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco profundamente a mis profesores y sinodales que aportaron con su sabiduría en la elaboración de esta investigación en especial a la Dra. Minerva C. Maldonado Alcudia por estar siempre presente en mi formación como investigadora. Finalmente quiero agradecer a las empresas familiares que me abrieron las puertas de su familia, su negocio y su espíritu.

## ÍNDICE

<b>1. Introducción.....</b>	<b>14</b>
<b>2. Marco Teórico.....</b>	<b>19</b>
<b>2.1 Teoría General de Sistemas.....</b>	<b>19</b>
2.1.1 El modelo general del sistema abierto.....	20
2.1.2 El enfoque de sistemas para estudiar el Turismo.....	21
2.1.3 La Teoría General de Sistemas en la empresa familiar.....	23
<b>2.2 El concepto de la empresa familiar.....</b>	<b>24</b>
2.2.1 Dimensiones del concepto de empresa familiar.....	27
<b>2.3 Modelos teóricos para la comprensión y análisis de la empresa familiar..</b>	<b>31</b>
2.3.1 Modelos de los tres círculos.....	32
2.3.2 Modelo de los tres círculos y la corbata.....	33
2.3.3 Modelo de los cinco círculos.....	34
2.3.4 Modelo de fundador a consorcio de primos.....	35
2.3.5 Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno.....	37
2.3.6 Modelo de equilibrio (barco).....	38
<b>2.4 La familia latinoamericana.....</b>	<b>40</b>
2.4.1 Genograma Familiar.....	44
2.4.2 Cultura Valores y tradiciones en familias latinoamericanas.....	49
<b>2.5 La sucesión.....</b>	<b>57</b>
2.5.1 La sucesión concepto y características.....	57
2.5.2 Impactos de la sucesión en las empresas familiares.....	58
2.5.3 Planeación de la sucesión.....	59
2.5.4 Modelo del proceso sucesorio de Belausteguigoitia (2004).....	61
2.5.5 Modelo del proceso sucesorio de Treviño (2010).....	66
2.5.6 Modelo de sucesión de análisis estructural.....	70
2.5.7 La sucesión exitosa.....	71
2.5.8 Modelos de sucesión basados en TGS.....	75

<b>2.6</b>	<b>Modelos de permanencia intergeneracional .....</b>	<b>76</b>
2.6.1	Modelo los caminos en el desarrollo.....	77
2.6.2	Modelo de la motivación y el compromiso de Gallo y Amat.....	79
2.6.3	Modelo de crecimiento y cambio generacional .....	80
2.6.4	Modelo Cava.....	82
2.6.5	Modelo Dinastía.....	85
2.6.6	Modelo Polaris para la permanencia intergeneracional .....	86
2.6.7	Otros modelos .....	88
2.6.8	Principales dimensiones y variables de los modelos.....	91
<b>2.7</b>	<b>El turismo.....</b>	<b>96</b>
<b>2.8</b>	<b>Modelos teóricos del turismo.....</b>	<b>97</b>
2.8.1	Modelo teórico de turismo espacial de Leiper.....	99
2.8.2	Modelo turístico de enfoque sistémico de Inskeep .....	100
2.8.3	Modelo del sistema turístico de Molina. ....	100
2.8.4	Modelo de desarrollo, medioambiente y turismo. ....	102
2.8.5	Modelos de Desarrollo Turístico e Impactos Ambientales .....	102
<b>2.9</b>	<b>Concepto y definiciones del turismo de Naturaleza .....</b>	<b>103</b>
2.9.1	Modalidades del Turismo de Naturaleza.....	103
2.9.2	Análisis del turismo de naturaleza en México .....	105
<b>2.10</b>	<b>Desarrollo sostenible y sustentabilidad.....</b>	<b>106</b>
<b>2.11</b>	<b>Marco teórico seleccionado para la investigación. ....</b>	<b>109</b>
<b>3.</b>	<b>Marco Metodológico</b>	<b>111</b>
<b>3.1</b>	<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>111</b>
<b>3.2</b>	<b>Preguntas secundarias de investigación por dimensiones de estudio. ....</b>	<b>114</b>
3.2.1	Proceso sucesorio .....	114
3.2.2	Empresa familiar .....	114
3.2.3	Permanencia intergeneracional .....	114
3.2.4	Turismo de naturaleza .....	114

<b>3.3</b>	<b>Justificación.</b> .....	<b>115</b>
3.3.1	La familia empresaria.....	116
3.3.2	Emprender como empresa familiar .....	116
3.3.3	El conflicto familiar en la empresa familiar .....	117
3.3.4	El director de la empresa familiar .....	117
3.3.5	La empresa familiar en la economía de la República mexicana.....	117
3.3.6	La política turística en México. ....	119
<b>3.4</b>	<b>Proposición general.</b> .....	<b>120</b>
<b>3.5</b>	<b>Objetivo general del estudio</b> .....	<b>121</b>
3.5.1	Objetivos específicos por dimensión .....	121
<b>3.6</b>	<b>Etapas del proceso metodológico.</b> .....	<b>121</b>
3.6.1	Etapas 1 diagnóstico de la empresa familiar de turismo de naturaleza .....	122
3.6.2	Etapas 2 propuesto del modelo sucesorio y permanencia intergeneracional.....	122
<b>3.7</b>	<b>Metodología</b> .....	<b>122</b>
3.7.1	Estrategia de investigación .....	123
3.7.2	Diseño del estudio de caso.....	123
3.7.3	Protocolo o formalización escrita del estudio de caso .....	124
3.7.4	La muestra .....	131
3.7.5	Técnicas de recolección de información, triangulación y validez.....	132
3.7.6	Análisis de información.....	135
3.7.7	Presentación del análisis al grupo de investigadores .....	135
<b>4.</b>	<b>Huimilpan y el turismo de naturaleza</b>	<b>138</b>
<b>4.1</b>	<b>El turismo de naturaleza en México.....</b>	<b>138</b>
<b>4.2</b>	<b>Desarrollo sostenible en el turismo de naturaleza.....</b>	<b>142</b>
4.2.1	Empresas certificadas NMX-AA-133-SCFI-2013 .....	143
<b>4.3</b>	<b>El turismo de naturaleza en Querétaro. ....</b>	<b>146</b>
<b>4.4</b>	<b>Huimilpan y atractivos turísticos.....</b>	<b>148</b>



<b>4.5</b>	<b>Huimilpan y su erosión forestal.</b>	<b>150</b>
<b>5.</b>	<b>Resultados</b>	<b>152</b>
<b>5.1</b>	<b>Criterios de selección de la empresa familiar</b>	<b>152</b>
5.1.1	Descripción de los casos de estudio	156
5.1.2	Organigramas	183
<b>5.2</b>	<b>Genograma Familiar</b>	<b>187</b>
5.2.1	Diseño	187
5.2.2	Datos recogidos en el genograma en los tres casos de estudio	192
<b>5.3</b>	<b>Taxonomía de empresa familiar</b>	<b>199</b>
<b>5.4</b>	<b>Estudio de la dinámica de la Empresa Familiar</b>	<b>200</b>
5.4.1	Estudio de voluntad de continuidad de la empresa familiar	203
<b>5.5</b>	<b>Cultura de la Empresa Familiar:</b>	<b>204</b>
5.5.1	Compadrazgo/ Nepotismo	204
5.5.2	Machismo	205
5.5.3	Religión	206
5.5.4	La familia	207
5.5.5	Redes familiares y conexión con el bienestar de la familia	208
5.5.6	Valores en la Empresa Familiar	209
<b>5.6</b>	<b>El sistema turístico</b>	<b>210</b>
5.6.1	Atractivos:	210
5.6.2	Equipamiento y las instalaciones:	211
5.6.3	Comunidad receptora.	212
5.6.4	Demanda.	212
5.6.5	Infraestructura	212
5.6.6	Superestructura:	213
5.6.7	Subsistema sociocultural.	214
5.6.8	Sostenibilidad y la protección del medio ambiente y recursos naturales.	215
5.6.9	La distribución temporal y espacial del flujo de turistas.	216

<b>5.7</b>	<b>El estudio sucesorio. ....</b>	<b>218</b>
5.7.1	El proceso sucesorio Caso 1 .....	218
5.7.2	El proceso sucesorio Caso 2 .....	221
5.7.3	El proceso sucesorio Caso 3 .....	225
5.7.4	Triangulación del estudio de caso investigados.....	228
<b>5.8</b>	<b>Reflexiones de la estrategia para la permanencia intergeneracional.....</b>	<b>235</b>
<b>5.9</b>	<b>La sucesión exitosa.....</b>	<b>239</b>
<b>6.</b>	<b>Propuesta del modelo sucesorio para la permanencia intergeneracional</b>	<b>242</b>
<b>6.1</b>	<b>Fundamento teórico del Modelo de proceso sucesión propuesto.....</b>	<b>244</b>
<b>6.2</b>	<b>Modelo propuesto y su adaptación.....</b>	<b>245</b>
6.2.1	El proceso sucesorio.....	245
6.2.2	Modelo de crecimiento y cambio generacional. ....	248
6.2.3	Modelo de sucesión (Dimensión propuesta) .....	255
6.2.4	Modelo de crecimiento y cambio generacional .....	258
<b>6.3</b>	<b>Ejecución del modelo.....</b>	<b>261</b>
<b>7.</b>	<b>Reflexiones finales.....</b>	<b>262</b>
<b>8.</b>	<b>Conclusiones.....</b>	<b>265</b>
<b>8.1</b>	<b>Limitaciones y futuras líneas de investigación .....</b>	<b>270</b>
<b>9.</b>	<b>Referencias.....</b>	<b>273</b>
<b>10.</b>	<b>Anexos.....</b>	<b>282</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
1. Concepto empresa familiar y no familiar.....	26
2. Definición de la empresa familiar por dimensiones.....	29
3. Analogía sobre el cambio de estafeta y la sucesión.....	65
4. Empresa familiar por su familiaridad.....	73
5. Empresa familiar y sucesión exitosa.....	74
6. Aportes de modelos basados en TGS a la sucesión.....	75
7. Modelos de permanencia intergeneracional y sucesión. Principales variables.....	92
8. Modelos Teóricos del Turismo.....	99
9. Modalidades del Turismo de Naturaleza.....	104
10. Objetivos del desarrollo del Milenio y sus resultados del informe 2015.....	107
11. Protocolo del estudio de caso múltiple parte 1.....	125
12. Protocolo del estudio de caso múltiple parte II.....	126
13. Resultados del Objetivo de Desarrollo Sostenible Núm. 7 en México.....	145
14. Municipios de Querétaro con oferta de turismo de naturaleza y cultura.....	146
15. Cuestionario de la teoría organizacional y empresa familiar caso 1.....	156
16. Cuestionario de la teoría organizacional y empresa familiar caso 2.....	165
17. Cuestionario de la teoría organizacional y empresa familiar caso 3.....	177
18. Simbología del diseño del genograma.....	187
19. Creencias y principales factores en torno a la sucesión de tres casos de estudio...	240

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
1. Modelo general del sistema abierto.....	20
2. Modelo general del sistema abierto turístico.....	22
3. Taxonomía de la Empresa Familiar.....	28
4. Modelo de los tres círculos.....	32
5. Modelo de los tres círculos y la corbata.....	33
6. Modelo de los cinco círculos.....	34
7. Modelo de fundador a consorcio de primos.....	36
8. Modelo de fundador a consorcio de primos.....	37
9. Modelo holístico y su entorno.....	38
10. Modelo de equilibrio entre la empresa y la familia.....	39
11. Simbología del genograma.....	45
12. Datos recogidos del genograma.....	46
13. Estructura familiar.....	47
14. Ciclo vital de la familia.....	47
15. Patrones de repetición a lo largo de generaciones.....	48
16. Patrones de relaciones familiares.....	49
17. Proceso sucesorio.....	60
18. Etapas del proceso de sucesión.....	61
19. Modelo del proceso sucesorio.....	67
20. Modelo de análisis estructural.....	71
21. Los caminos en el desarrollo.....	78
22. Las personas como base en el éxito de las empresas longevas.....	79
23. Modelo de crecimiento y cambio generacional.....	80
24. Modelo Cava.....	83
25. Modelo Dinastía.....	85
26. Modelo teórico de turismo espacial.....	99
27. Modelo teórico de enfoque estructural sistémico.....	100
28. Modelo del sistema turístico de Molina.....	101

29. Objetivos de Desarrollo Sostenible.....	108
30. Esquema de la metodología de la investigación.....	137
31. Madurez del producto Turismo de Naturaleza en México.....	139
32. Ubicación de empresas consolidadas de turismo de naturaleza en México.....	141
33. Localización de empresas ecoturísticas certificadas en sustentabilidad.....	143
34. Incendios forestales en Querétaro del 2019.....	148
35. Cabañas tipo safari y área de acampado para pesca deportiva.....	149
36. Restaurante y área de juego.....	149
37. Promoción del torneo de pesca deportiva.....	150
38. Terrenos de Huimilpan, su erosión actual y su propensión a la erosión.....	151
39. Ejemplar capturado en torneo de pesca organizado por el caso 1.....	159
40. La comunidad en las clínicas de pesca.....	160
41. Premiación de torneo de pesca contratado en el caso 1.....	161
42. Premiación de torneo de pesca de un club deportivo.....	161
43. Cliente del caso 1 practicando la pesca deportiva.....	162
44. Feria gastronómica .....	163
45. Curso gastronómico contratado en el caso 1.....	164
46. Instalación de paneles solares.....	164
47. Benefactor del campamento ecoturístico.....	168
48. Cabañas de concreto y restaurante del campamento ecoturístico.....	169
49. Vista frontal de cabaña de concreto del campamento ecoturístico.....	169
50. Cabañas tipo safari del centro ecoturístico.....	170
51. Áreas verdes de cabañas tipo safari del centro ecoturístico.....	171
52. Áreas de juegos infantiles del campamento ecoturístico. ....	171
53. Palapas y área de campismo del centro ecoturístico.....	172
54. Muelle en la presa Miguel Hidalgo.....	173
55. Pescadora infantil hospedada en cabañas del campamento ecoturístico.....	174
56. Competidor profesional en torneo de pesca deportiva.....	175
57. Premiación de torneos de pesca deportiva.....	175
58. Campamentos ecoturísticos colindantes en San Pedro Huimilpan.....	178

59. Cabañas de concreto del centro ecoturístico del caso 3.....	179
60. Palapas juegos infantiles del centro ecoturístico del caso 3.....	179
61. Servicios turísticos de paseos a caballo por el caso 3.....	180
62. Cabañas en el nuevo centro ecoturístico Huimilpan.....	182
63. Restaurante y hotel en construcción.....	182
64. Organigrama caso 1.....	184
65. Organigrama caso 2.....	185
66. Organigrama caso de estudio 3.....	186
67. Genograma caso 1. ....	189
68. Genograma caso 2.....	190
69. Genograma caso 3.....	191
70. Dinámica de la EF. Caso 1.....	201
71. Dinámica de la EF. Caso 2.....	201
72. Dinámica de la EF. Caso 3.....	202
73. Premisas del modelo sucesorio para los casos de estudio.....	257
74. Premisas del modelo de crecimiento y cambio generacional.....	260

### Resumen

La empresa familiar tiene una baja permanencia intergeneracional, Belausteguigoitia (2004) menciona que solo una de cada tres empresas familiares logra pasar a la siguiente generación, así mismo, Trevinyo (2010) indica que solo el 25% de las empresas familiares sobreviven a la primera generación, y entre el 10% y 15% pasan a la tercera generación. La teoría indica que uno de los problemas más recurrentes en la permanencia intergeneracional es la sucesión. El presente trabajo propone un modelo sucesorio pertinente para la permanencia intergeneracional en empresas familiares de turismo de naturaleza en Huimilpan. El municipio fue elegido por sus reservas naturales, la importancia de sus ecosistemas, la presencia de empresas familiares de turismo de naturaleza con la existencia de alta voluntad de continuidad y potenciales sucesores. La metodología cualitativa utilizada es el estudio de caso múltiple a profundidad con subunidades de análisis. Se realizan 9 estudios a profundidad a tres empresas familiares para la triangulación de la información mediante el software Atlas ti.8 hasta llegar a la saturación de las categorías. Las evidencias identificaron empresas familiares 100% puras de 1era a 2da generación que corrobora la teoría de Vallejo (2005); Schumacher (2015) en las creencias familiares en torno a la sucesión; Gallo y Amat (2003) en cuanto a una alta disponibilidad de dirección efectiva al 100% dentro de la familia, que busca salvaguardar la propiedad pero que inevitablemente suele diluirse al cambio generacional. La planificación del proceso sucesorio requiere ser explícito en las empresas familiares analizadas. Existe una alta disponibilidad por suceder varones para salvaguardar la propiedad; la consolidación de redes y conexiones en familia extendida según la religión genera clústeres turísticos. La migración es recurrente y financia negocios turísticos; la formación de habilidades en la niñez y la capacitación continua guía a los sucesores al liderazgo oportuno. Se propone el modelo sucesorio de Trevinyo (2010) por considerarlo pertinente para empresas familiares de comunidades mexicanas.

**Palabras clave:** Empresa Familiar, sucesión, turismo de naturaleza.

### ABSTRACT

The family-owned business has a low multigenerational business permanence; i.e. Belausteguigoitia (2004), mentions that only 1 (one) out of 3 (three) family businesses succeeds in passing its legacy to the coming generations. Likewise, Trevinyo (2010), states that only 25% of family businesses survive past the 1<sup>st</sup> (first) generation, and only about 10% to 15% succeed to a 3<sup>rd</sup> (third) generation legacy. The theory states that a most common recurring problem in multigenerational permanence is succession. The document at hand proposes a relevant succession model for multigeneration permanence pertaining to family-owned companies whose core business focuses on Green Tourism within the municipality of Huimilpan in the state of Queretaro, Mexico. The municipality was chosen because of its nature reserves, the importance of its ecosystems, the presence of Green Tourism orientated family businesses with a high willingness of permanence and potential successors. The qualitative methodology applied for this case study is an in-depth multiple case-study which includes subunits of analysis. A total of 9 in-depth studies were performed on three family businesses for the triangulation of information using Atlas ti.8 software until exhausting all categories. The evident results identified family businesses with 100% multigenerational succession from the 1<sup>st</sup> (first) to the 2<sup>nd</sup> (second) generation that support Vallejo's theory (2005); Schumacher (2015) on family beliefs pertaining to succession; Gallo and Amat (2003) on instilled effective management within the family unit at a 100%; referencing the safeguarding of property which inevitably tends to be diluted by generational change. The planning of the succession process requires it be explicit for the family businesses analyzed in this case study. A high tendency rate of males as successors for the safeguarding of property is recurrent; the consolidation of networks and connections in extended family units relating to religion generating tourism clusters. Migration is common-ground and finances tourism businesses; childhood training, development of skills and ongoing learning guide successors to timely leadership. The succession model i.e., Trevinyo (2010), is proposed as it is considered to be relevant to family businesses within Mexican communities.

**Keywords:** Family business, succession, green tourism.



## 1. Introducción

Sin sucesión, la empresa familiar no sobrevive para otras generaciones. La sucesión en la empresa familiar tiene como finalidad transferir el liderazgo, la administración y la propiedad del negocio a la siguiente generación; sin embargo, existen áreas de oportunidad en el proceso sucesorio que ocasionan una sucesión fallida.

Alrededor de 70% de los nuevos negocios familiares no llegan al tercer año de vida, el 25% sobreviven a la primera generación y entre el 10% y 15% pasan a la tercera generación. Otros autores mencionan que solo una de cada tres empresas familiares logra pasar a la siguiente generación (Trevinyo 2010; Belausteguigoitia, 2004) y KPMG de México 2013). Algunos de los retos y problemas que enfrentan la empresa familiar para la permanencia intergeneracional es la sucesión. La mayoría de los estudios en empresas familiares coinciden en señalar que no afrontar el problema de la sucesión o fracasar en su planificación, puede llevar a la desaparición de la Empresa Familiar (Gallo, 1998b). En México, 13% de las empresas tienen un plan de sucesión y de éstas sólo 20% acepta que tiene claridad sobre el procedimiento, en cambio, 80% admite escenarios parciales o poco claros en torno a la sucesión, lo que sugiere un conflicto más o menos inevitable (KPMG de México, 2013).

Varios son los problemas relativos a la permanencia intergeneracional. Uno de ellos es el cambio generacional, Trevinyo (2010) y Gallo (1998) consideran que existen muchos fundadores que retrasan innecesariamente la sucesión hasta el punto en que, en vez de entregar a sus hijos una empresa madura en la cumbre de su funcionamiento, entregan una empresa en declive o en proceso de muerte. Otro reto es la asimetría entre el crecimiento de la familia y el de la empresa. Mientras que la empresa crece geométricamente, la familia lo hace exponencialmente. Por tanto, mantener la unidad entre los miembros de la familia a lo largo del tiempo, se vuelve una tarea ardua y perpetua.

Con un estudio múltiple de casos en el estado de Querétaro para empresas de turismo de naturaleza se analiza a profundidad los retos que enfrentan las empresas familiares en su proceso sucesorio y su permanencia intergeneracional. Se eligió al municipio de Huimilpan por sus reservas naturales, la importancia de sus ecosistemas, la presencia de empresas familiares de turismo de aventura y ecoturismo, la existencia de alta voluntad de continuidad en la generación menor y potenciales sucesores.

En particular la presente investigación provee nueva evidencia que apoya las teorías de modelos de sucesión y empresa familiar, proporciona un nuevo entendimiento de la sucesión de empresas familiares de productos turísticos de naturaleza en comunidades latinoamericanas con altos índices de migración. Con los resultados de la investigación se propone un modelo sucesorio para la permanencia intergeneracional en empresas familiares de turismo de naturaleza en comunidades rurales. De esta manera se contribuye con una referencia para empresas con características similares y también con elementos para elaborar políticas públicas hacia la sostenibilidad.

Nacer en una familia empresaria es una responsabilidad. No cualquiera tiene los medios ni el apoyo para comenzar un negocio, reinventar la propia empresa o manejar el patrimonio de generaciones precedentes, es una responsabilidad que impera para la generación al mando y las próximas generaciones (Trevinyo-Rodríguez, 2010). Esta propuesta de un modelo de sucesión para la permanencia intergeneracional al rescatar las tendencias que exige el entorno actual, la cultura de la comunidad y las creencias de las familias entorno a la sucesión, aspira a ser una guía para que las generaciones al mando asuman el proceso sucesorio con responsabilidad y conocimiento.

Esta investigación corroboró que el diagnóstico y entrenamiento adecuado a los posibles sucesores, así como una transferencia y culminación de un liderazgo oportuno, ayuda a las empresas familiares a incrementar la posibilidad de permanencia intergeneracional y conservar el patrimonio que con arduo esfuerzo y trabajo construyeron sus predecesores. Como área de oportunidad se identificó que la planeación y la estrategia en el proceso sucesorio requieren ser instruidas en las empresas familiares analizadas. Ello es sumamente relevante ya que la complejidad en el ambiente y el crecimiento de la empresa a través del cambio generacional necesitan una dirección estratégica que debe ser asumida por la generación al mando.

La ventaja y diferencia principal entre una empresa familiar y una no familiar es el involucramiento de la familia. Se considera que el factor familia no sólo es clave cuando de conflictos se trata, sino también en materia de unidad, compromiso y confianza. Además del compromiso y el sentido de pertenencia, es precisamente la unidad de estas familias lo que permite superar los problemas del entorno externo de la empresa. En esta tesis se demuestra

la ventaja de la familia nuclear extendida en las empresas latinoamericanas, concientizando a los empresarios sobre el valor de ella en el proceso sucesorio. Proporciona un modelo conceptual del proceso sucesorio a las empresas familiares para ayudar a tomar decisiones profesionales. También es un instrumento para planificar estratégicamente el balance entre las necesidades de la empresa y la familia que permite empatar los objetivos, valores, compromisos e intereses familiares-empresariales. Todo ello, minimiza el conflicto potencial de la sucesión.

Esta investigación es útil a los empresarios para construir los caminos por los que comienza a desplazarse y formar al personal (hijos, sobrinos, empleados competentes) destinado a sucederlo a la siguiente generación. De esta manera, el diseño de un plan de sucesión ayuda a fortalecer el futuro del negocio. Así mismo, el modelo propuesto, permite visualizar las principales dimensiones que inciden en la permanencia intergeneracional de su empresa y brindar el conocimiento necesario para trabajar en las dimensiones.

Impulsar la investigación científica de la empresa familiar a través de esta tesis doctoral y promover que otros investigadores contribuyan a lograr la permanencia intergeneracional de la empresa familiar, tiene un impacto positivo en la economía del país. Se identificó que un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a la economía de los países donde operan. En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98% (Poza, citado por Gómez-Betancourt, Ramírez, y Cuervo, 2012).

Para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades necesitan crear las condiciones adecuadas para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente (ODS, 2015). Esta investigación concluyó que la conservación de las empresas familiares con capital económico, intelectual, familiar, cultural y natural, es una respuesta a la inclusión de empleos de calidad y la sobrevivencia a los entornos externos. La diversificación del turismo de naturaleza influye en el nivel de vida de los habitantes locales y empleos dignos a sus habilidades. Las empresas familiares de turismo de naturaleza desarrollan una economía sostenible en las comunidades que cuentan con

patrimonios naturales y culturales, estimulando la economía local sin dañar a su medio ambiente.

Dentro de los resultados específicos se identificaron empresas familiares 100% puras de 1era a 2da generación donde la dirección efectiva está al 100% dentro de la familia, tiende a diluir su capital al cambio generacional. Las empresas analizadas expresaron alta voluntad de continuidad en la empresa familiar, poca profesionalización dentro de la empresa, un amplio conocimiento de su capital cultural y natural con sólidos valores familiares; entrenamiento constante de los posibles sucesores y una planeación implícita del proceso sucesorio con áreas de oportunidad del proceso sucesorio. Dependen de un producto turístico enfocado en sus recursos naturales y culturales, crean valor a través de la alta calidad en el servicio y el respeto a su entorno natural y cultural.

Para simplificar, identificar y mensurar las relaciones sistémicas complejas del proceso sucesorio esta investigación propone dos modelos. Un modelo conceptual sucesorio para empresas familiares latinoamericanas que incide en la permanencia intergeneracional en el contexto de comunidades mexicanas, y un modelo de crecimiento y cambio generacional que permite reforzar la planeación y la estrategia en las empresas familiares analizadas.

La organización de esta tesis se menciona a continuación: el segundo capítulo aborda los conceptos de la teoría general de sistemas, turismo de naturaleza y la empresa familiar. Se incluye el marco conceptual de la sucesión y los modelos del proceso sucesorio y permanencia intergeneracional propuesto en la literatura de empresa familiar. Se continúa en el capítulo tres con el marco metodológico incluyendo: planteamiento del problema, preposiciones, objetivo general, objetivos específicos, las etapas del proceso metodológico de investigación cualitativa y el diseño de la investigación. En el capítulo cuatro se describe el turismo de naturaleza en el país y el municipio de Huimilpan. El capítulo cinco desarrolla nueve investigaciones: criterios de selección de casos de estudio, dinámica de la empresa familiar, genograma familiar- relacional, estudio de la cultura familiar, estudio del sistema turístico, estudio de sostenibilidad en la empresa de turismo de naturaleza, estudio del proceso sucesorio, estudio de factores que influyen en la sucesión exitosa y el estudio de la evolución de la empresa familiar al cambio generacional. Así mismo el capítulo seis presenta la propuesta del modelo de proceso sucesorio, modelo de crecimiento -cambio generacional

y la dimensión del turismo de naturaleza. Finalmente, el capítulo siete y ocho establece las reflexiones finales y conclusiones, para culminar con las limitaciones del estudio y futuras investigaciones.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Teoría General de Sistemas

La primera formulación de la denominación de Teoría General de Sistemas (TGS) se atribuye al biólogo Ludwig von Bertalanffy (1976). El autor define sistemas como conjuntos de elementos que guardan estrechas relaciones entre sí, que mantienen al sistema directo o indirectamente unido de modo más o menos estable y cuyo comportamiento global persigue, normalmente, algún tipo de objetivo. (Arnold, 1998)

La TGS da lugar a dos grandes grupos de estrategias para la investigación en sistemas generales:

a. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en una relación entre el todo (sistema) y sus partes (elementos); la cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran y el orden que subyace a tal interdependencia.

b. Las perspectivas de sistemas en donde las distinciones conceptuales se concentran en los procesos de frontera (sistema/ambiente); lo central son las corrientes de entradas y de salidas mediante las cuales se establece una relación entre el sistema y su ambiente. Ambos enfoques son ciertamente complementarios.

Arnold y Osorio (1999) menciona que los sistemas pueden clasificarse:

Según su entitividad los sistemas pueden ser agrupados en reales, ideales y modelos. Mientras los primeros presumen una existencia independiente del observador (quien los puede descubrir), los segundos son construcciones simbólicas, como el caso de la lógica y las matemáticas, mientras que el tercer tipo corresponde a *abstracciones de la realidad, en donde se combina lo conceptual con las características de los objetos*. (Arnold y Osorio, 1999, p. 4)

En el concepto básico de la teoría general de sistemas se define el concepto de *modelo* como: Constructos diseñados por un observador que persigue identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas. Todo sistema real tiene la posibilidad de ser representado en más de un modelo. La decisión, en este punto, depende tanto de los objetivos del modelador como de su capacidad para distinguir las relaciones relevantes con relación a tales objetivos. La esencia de la modelística sistémica es la simplificación. El metamodelo sistémico más conocido es el esquema input-output (Arnold y Osorio, 1999, p. 9)

### 2.1.1 El modelo general del sistema abierto

Un sistema abierto es definido como el sistema que intercambia materia con el medio adyacente, que exhibe importación y exportación, constitución y degradación de sus componentes materiales (Bertalanffy, 1976).

Moncada (2018) considera que un sistema para ser completo, debe tener:

a) *medio ambiente* que es el lugar en el que se encuentra un sistema unidades las partes del sistema.

b) *relaciones* entre las unidades de sistemas

c) *atributos* que son las cualidades de unidades y el propio sistema

d) *input* que es lo que importa el sistema

e) *output* lo que exporta del sistema

f) *feedback* un control del sistema que lo mantenga funcionando correctamente

g) *modelo* que es un diseño que facilite su comprensión.

En la Figura 1 Chiavenato presenta un sistema abierto que es considerada la aceptación más contemporánea y este esquema se caracteriza por la caja negra en el centro donde pasan los procesos de transformación o transferencia entre las entradas (input) y las salidas (output).



Figura 1. Modelo general del sistema abierto. Fuente: Chiavenato (1999, p.363).

#### 2.1.1.1 Complejidad para reproducir un sistema abierto.

Los sistemas abiertos son complejos, por ello reproducir la realidad es una tarea ardua en donde el observador podrá extraer diferentes niveles en función del grado de detalle que le interese analizar; lo que implica su formalización a través de un modelo mental, verbal y matemático para representar el objeto estudiado.

### 2.1.2 El enfoque de sistemas para estudiar el Turismo

Los modelos son muy socorridos en el ámbito científico como representaciones abstractas de la realidad, en el caso del turismo son muy útiles para explicar los efectos de desplazamiento geográfico de los turistas, la función e intercambio entre organizaciones turísticas, más adelante se exponen diferentes modelos turísticos.

Para entender el sistema turístico se procede a la:

a) *conceptualización*, consiste en la obtención de una perspectiva y una comprensión mental del turismo como un sistema.

b) *formalización del modelo*; trata la representación de los elementos infinitivos manejados en la fase de concertación conceptualización mediante un lenguaje formal.

c) *evaluación del modelo*; esto es el análisis del mismo y su sometimiento a varios criterios de aceptación. (Moncada, 2018)

Con el enfoque de sistemas para el turismo se puede examinar el ambiente competitivo de la empresa turística, sus resultados, sus vínculos con otras instituciones, su mercado, al consumidor y la interacción de las firmas con el consumidor. Así mismo, un sistema puede tomar un punto macro y examinar todo el sistema turístico de un país, estado, área y la forma como funciona en el interior y la relación que guarda con otros sistemas como el legal, político, económico y social (Moncada, 2018).

El turismo analizado como un sistema, refleja sus efectos y consecuencias a diversos niveles económico, social, político y medioambiental; en la Figura 2 se muestra el proceso y los elementos del sistema turístico.



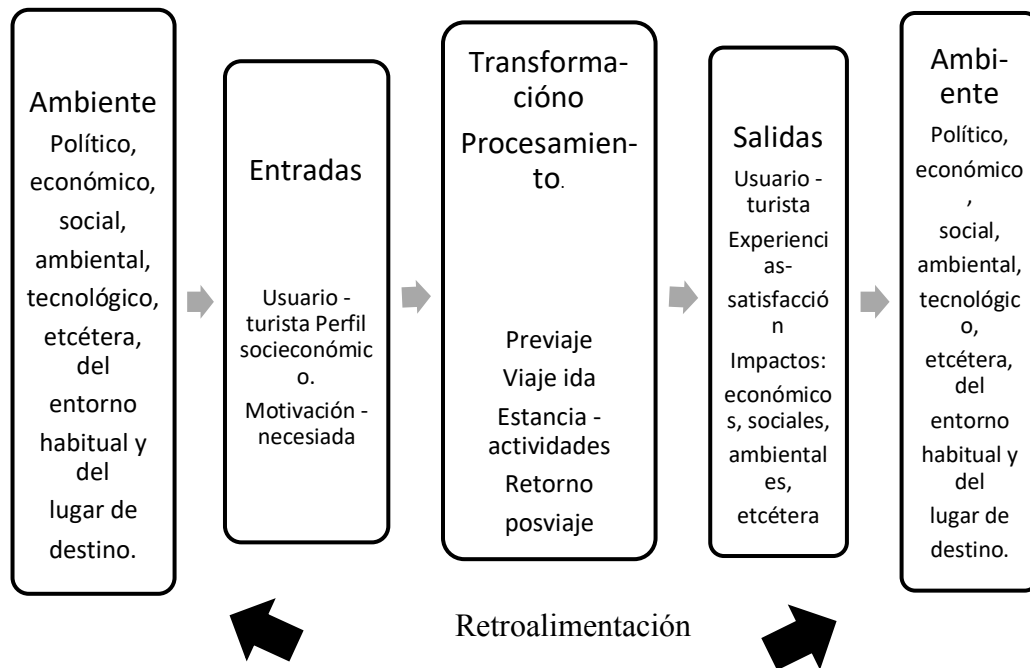


Figura 2. Modelo general del sistema abierto turístico. Fuente: Moncada (2018, p.52).

La teoría general de sistemas tiene su propio lenguaje y se aplica a la descripción del sistema turístico:

- Totalidad. Principio que afirma que el todo es más que la suma de las partes; por lo tanto, el todo son las partes y sus relaciones.
- Cualidad emergente; refiere a que un todo tiene atributos o propiedades no reductibles a las partes que lo conforman.
- Equifinalidad y multifinalidad. La equifinalidad corresponde a la idea de que los sistemas evolucionan de estados iniciales distintos a estados futuros o finales iguales.
- Diferenciación; afirma que los sistemas para sobrevivir y desarrollarse requieren que sus estructuras y funciones se vuelvan más complejas y diferenciadas.
- Retroalimentación; los sistemas evalúan su comportamiento y aprenden del entorno a través del proceso de observación. hay proceso retroalimenta y es imprescindible para estabilizar dinámicamente la conducta del sistema. (Moncada, 2018)

Jiménez (2005) aplica la teoría general de sistemas para comprender los procesos del sistema turístico identificando:

*El input* como la acción que implica el desplazamiento de viaje como aquel que constituye el elemento de entrada del sistema turístico.

*Push Factor* a la etapa previa interviene todos los actores de empuje que definen el proceso de decisión que lleva a la realización efectiva del viaje.

*Isomorfismo* (definido como característica de modelos de un sistema original con el fin de mejorar su desempeño) está presente en todas las escalas; por tanto, el sistema turístico es comparable en sus componentes como sus influencias; a pesar de que sus procesos sean cualitativamente diferentes, éstos logran visualizarse en el sistema en una distinta escala.

*Sinergia* se deriva de la comprensión de la suma de efectos que produce a partir de la interacción que tienen los diversos actores en el proceso y que se verifican a diferentes escalas como: la suma de actores y de procesos, éstos logran generar impactos y nuevas situaciones que pueden ser reconocidos claramente como procesos sinérgicos del sistema turístico.

Finalmente, Jiménez (2005) confirma que el turismo es un sistema sinérgico y recursivo, las características principales del todo es una secuencia escalonada: del subsistema al hiper sistema, los impactos que tienen los flujos turísticos en las regiones y localidades receptoras equivalen a la definición de salida o resultados (output), que lleva a procesos de entropía (entendido como la medida del desorden de un sistema) o neguentropía<sup>1</sup>.

Para Moncada (2018) el turista es el dinamizador del sistema (la entrada del proceso), es el que realiza la retroalimentación en cuanto que contrasta su vivencia de viaje en el destino: desde que llega, inicia un proceso de valoración de experiencia que constituirán el juicio positivo o negativo de la experiencia turística.

En relación al proceso homeostático definido como mecanismo de control que significan la búsqueda de equilibrios del subsistema sistema específico, en dicho proceso intervienen: 1.- los controladores del sistema como el estado y el gobierno en los diferentes niveles de administración; 2. los actores de la industria turística.

### **2.1.3 La Teoría General de Sistemas en la empresa familiar**

Los modelos de la empresa familiar basados en la teoría general de sistemas son constructos diseñados por el observador con la finalidad de analizar a la empresa familiar,

---

<sup>1</sup> La neguentropía se refiere a la energía que el sistema importa del ambiente para mantener su organización y sobrevivir (Arnold y Osorio, 1998).

identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas entre sus dimensiones. Como lo indica Arnold y Osorio (1998) todo sistema real tiene la posibilidad de ser representado en más de un modelo. La decisión, en este punto, depende tanto de los objetivos del modelador como de su capacidad para distinguir las relaciones relevantes con relación a tales objetivos. La esencia del modelística en los sistemas de la empresa familiar es simplificar e identificar basados en su constructo.

Tagiuri y Davis (1982, 1991), fueron los principales precursores de utilizar la teoría general de sistemas para modelar sus atributos de la empresa familiar a través de tres sistemas: empresa, familia y propiedad, a este modelo lo denominaron Modelo de los Tres Círculos. Para los autores estos sistemas están interrelacionados entre sí y cada persona involucrada se encuentra en diferentes posiciones, motivaciones y expectativas; dado su dinamismo, los sistemas pueden alejarse o atraerse según el grado de complejidad que exista en su relación.

Molina y Botero (2016) identifican que los modelos basados en la Teoría General de Sistemas tratan a la empresa como un conjunto de elementos complejos, interrelacionados y dinámicamente interconectados. El cambio de cualquier elemento del sistema conducirá inevitablemente al cambio de otros elementos. Por su parte Schumacher (2015) identifica las dimensiones que interactúan entre sí en los modelos de empresa familiar: propiedad, dirección, familia, transferencia intergeneracional e implicación familiar como subsistemas independientes y estos subsistemas le permitirte clasificar y describir a la empresa familiar de manera más precisa en torno a sus características peculiares.

## **2.2 El concepto de la empresa familiar**

Trevinyo (2010) propone cinco principios básicos para ser considerada una empresa familiar:

- 1.- Propiedad de la familia al menos del 51% de las acciones o propiedad total de la empresa.
- 2.- Una o más familias participan en la gestión empresarial.
- 3.- Vocación de continuidad de la empresa familiar tanto de la generación al mando y la generación menor.

4.-La empresa promueve el intercambio / transferencia de conocimiento entre generaciones.

5.- La familia intervenga como guardiana o custodia del patrimonio creado generacionalmente.

En México el concepto de la empresa familiar fue estudiado por Soto (2013) donde identificó los autores mexicanos Ramírez y Fonseca (2010); De la Garza et al. (2008); Belausteguigoitia (2007) citando a Rosenblatt (1990); Castrillo y San Martín (2007); Navarrete (2008); Esparza, García y Duréndez (2009); Flores y Vega (2010); Suárez (2010) como autores que en su mayoría están influenciados por el modelo de Los Tres Círculos de Tagiuri y Davis (1982, 1991): empresa, familia y propiedad (EFP). Soto (2013) eligió a los autores por las discrepancias claras entre la empresa familiar y la no familiar. Así mismo, la participación de la familia en las dimensiones propiedad, dirección, control, puestos gerenciales y/o vocación de continuidad, está relacionada con la definición de una empresa familiar o no familiar. La clasificación de la empresa familiar depende del autor citado, algunos autores proponen mayor o total participación de la propiedad, otros autores no incluyen la dimensión de vocación de continuidad y sucesión, o el autor requiere una influencia significativa en todas las dimensiones mencionadas.

Lo anterior se ejemplifica con empresas como: Grupo Carso, Grupo Alsea, Grupo Cemex, etc., quienes pudieran ser o no ser clasificadas como empresa familiar, independiente que presenten evidencia de ser administradas por familias, contar con un porcentaje de propiedad dentro de la familia, tener algún miembro familiar en puestos gerenciales y pertenecer a las nuevas generaciones familiares.

El concepto de la empresa familiar de los autores que basan su definición en la teoría raíz del modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982, 1991) y el modelo de fundador a consorcio de primos de Ward (1991) son: Hoshino (2004); Garza (2008); Rosenblatt (1990); Cuesta (2000); Navarrete (2008); Ruiz y Fonseca (2010); Agrupación Europea de Empresas Familiares y Family Business Network (2008); Donnelley (1964) y Gersick (1997). Con base en la revisión teórica, en la Tabla 1 se define la empresa familiar, la empresa no familiar y la participación de la familia en la empresa.

Tabla 1 Concepto empresa familiar y no familiar

*Concepto empresa familiar y no familiar*

<b>Concepto de empresa familiar por autor</b>	<b>Concepto de empresa no familiar por autor</b>
Una empresa familiar es un grupo de empresas con propiedad controladas por familias o los descendientes del fundador (Hoshino, 2004).	La familia no es propietaria ni controla el negocio.
La empresa familiar es un macrosistema donde se entrelazan los sistemas familiar y empresarial, los miembros de la familia están plenamente involucrados en la gestión, la toma de decisiones y la participación del capital; la familia espera continuidad intergeneracional para la empresa. La participación de la familia en la empresa está en la dirección, toma de decisiones y la propiedad (De la Garza, 2008).	La familia no está involucrada en la dirección y toma de decisiones de la empresa. La familia no es propietaria de la empresa. El deseo de continuidad es determinado por los accionistas no familiares.
Una empresa de propiedad o mayormente controlada por la familia, en la que dos o más miembros de la familia están vinculados con la empresa de alguna manera. La participación familiar en la empresa es propiedad y control (Rosenblatt, 1990).	La familia no es mayoritaria en propiedad ni controla el negocio. Solo un miembro familiar o ninguno están relacionados en el negocio.
La propiedad de la empresa, o al menos una parte significativa de ella, se concentra principalmente en una persona o en un pequeño número de personas que están vinculadas por sangre, intervienen en la gestión de la empresa de manera importante y mantienen la voluntad de continuar como empresa familiar a través del tiempo. La implicación de la empresa en la familia es a través de la propiedad, el control y la búsqueda de la continuidad sobre un familiar o un pequeño grupo de consanguíneos (Cuesta, 2000).	No hay vínculo consanguíneo en la propiedad, control y vocación de continuidad dentro de la empresa
Una empresa donde la propiedad es de uno o más miembros de un grupo familiar, por lo que su gestión y sucesión se verá afectada por la familia. La implicación de la familia en la empresa es propiedad, influencia familiar, dirección y sucesión (Navarrete, 2008).	La familia no tiene influencia en la dirección de la empresa El traspaso del liderazgo no es a un familiar. La propiedad de la empresa no se queda en la familia.
Una empresa en la que una familia o grupo familiar posee más del 50% del capital, cuya dirección o funciones ejecutivas están a cargo de al menos un representante de la familia, y el negocio deberá tener continuidad generacional. La participación de la familia en la empresa significa que la contribución de la familia al capital de la empresa es superior al 50%, y hay al menos un miembro de la familia en la dirección de la empresa (European Family Business and Family Business Network Group, 2008).	La empresa tiene un máximo de un 50% de capital familiar y ningún puesto directivo ocupado por un familiar.

<p>Para las empresas que han permanecido al menos en dos generaciones de la familia, dónde la conexión familiar genera un impacto en los intereses y objetivos familiares de la empresa. El involucramiento de la familia en la empresa radica en su transmisión de generación en generación y su impacto en los objetivos familiares (Donnelley, 1964).</p>	<p>La empresa identifica una generación familiar o ninguna y la empresa no influye en los intereses y objetivos familiares.</p>
<p>En el modelo evolutivo tridimensional, la empresa se puede ubicar en la intersección de los siguientes ejes: familia, empresa y propiedad. La implicación de la familia en la empresa se produce en la evolución de la empresa, la propiedad y la familia a lo largo del tiempo (Gersick, 1997).</p>	<p>A través del tiempo la empresa evoluciona alejándose de la familia y la propiedad.</p>
<p>La familia tiene la propiedad de la empresa al 100%, los miembros de la familia ocupan puestos de dirección y miembros familiares de diferentes generaciones participan en la organización empresarial. La participación de la familia en la empresa es el 100% de su aportación de capital y la posesión de cargos directivos por parte de la familia; la existencia de la familia en la empresa debe ser multigeneracional (Ramírez y Fonseca, 2010).</p>	<p>La familia no posee el 100% del capital de la empresa. Ningún miembro posee algún puesto gerencial. Es la primera generación o ninguna.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Soto (2013).

### 2.2.1 Dimensiones del concepto de empresa familiar

Vallejo (2005) agrupó el concepto de empresa familiar por definiciones unidimensionales y multidimensionales. Las clasificadas unidimensionales están centradas en propiedad, dirección, implicación de la familia y el revelo generacional. Las definiciones multidimensionales están centradas en las dimensiones propiedad- dirección; propiedad- dirección y un tercero adicional. Posteriormente, estableció una clasificación de empresas familiares, que consideró los parámetros para el control familiar del capital, el deseo de continuidad de la empresa familiar y el desarrollo de una gestión empresarial eficaz en el tiempo.

En relación a las empresas híbridas el autor considera que pueden encontrarse como empresas familiares profesionales y a la vez privadas, donde el 50% o más de los cargos de responsabilidad de la empresa están ocupados por familiares que tienen la mayoría de las acciones, por lo que puede haber la posibilidad de existir participación no familiar en el capital.

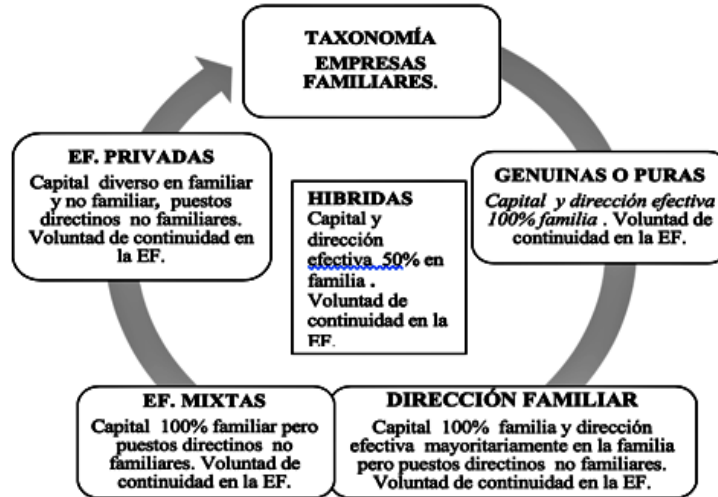


Figura 3. Taxonomía de la Empresa Familiar. Fuente: Elaboración propia con base a Vallejo (2005).

Por su parte Barroso, Galván, y Bañegil (2012) clasifican a la EF. desde la definición mono y multicriterio. En la Tabla 2 se describen las definiciones mono criterio y unidimensionales abarcan las dimensiones de propiedad, gestión y control, sin embargo, en las dimensiones multicriterio, multidimensionales, incorporan la dimensión de vocación de continuidad e influencia familiar.

Tabla 2 Definición de la empresa familiar por dimensiones.

*Definición de la empresa familiar por dimensiones.*

<b>Criterio</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Autores</b>	<b>Definición</b>
Definiciones monocriterio/ Unidimensionales	Propiedad	Barnes y Hershon (1976: 106) Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988: 2) Donckels y Fröhlich (1991: 152)	si el control legal de la propiedad (60%) está en manos de un individuo o de los miembros de una única familia.
	Gestión/ control	Barry (1975: 42) Handler (1989: 262) Neubauer y Lank (2003: 37)	Organización en la cual las principales decisiones operativas y los planes para la sucesión del liderazgo (práctica) están controlados o influenciados por los miembros de la familia que forman parte del equipo de gestión o del consejo de administración.
Definiciones multicriterio/ multidimensional	Propiedad y Gestión	Davis (1983: 47) Gallo y Sveen (1991: 181-182) Graves y Thomas (2006)	Organización en la que la política y la dirección están sujetas a la influencia significativa de uno o más núcleos familiares. Influencia ejercida a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de la familia en la gestión.
		Welsch (1993: 40)	La propiedad está concentrada, y los propietarios o parientes de los propietarios están implicados en el proceso de gestión.
	Vocación de Continuidad e Influencia familiar	Fahed-Sreih y Djoundourian (2006: 227)	Empresa controlada o influenciada por una única familia y que se pretende que permanezca en ella.
	Vocación de Continuidad y Gestión	Chua, Chrisman y Sharma (1999: 25)	Negocio gobernado o gestionado y controlado por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias de manera que ésta sea potencialmente



			sostenible a través de generaciones de la familia o familias.
	Gestión, Propiedad y Vocación de Continuidad	Claver, Rienda y Pertusa (2004: 231)	Organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia y exista un deseo de continuidad hacia las siguientes generaciones inculcando a sus miembros un sentido de identidad a través de la cultura familiar.

Fuente: Barroso, Sanguino, & Bañegil, (2012, p.614-615)

En la definición multicriterio realizada por Claver, Rienda y Pertusa, (citada por Barroso, Galván, & Bañegil, 2012) se considera empresa familiar a toda organización cuya propiedad y dirección esté mayoritariamente en manos de una familia, alude dejar fuera empresas familiares que Vallejo (2005) describiría como híbridas o empresas familiares privadas; para ampliar el concepto de empresa familiar requiere un sustento conceptual más general que incluya la dimensión de vocación de continuidad (definido como un deseo de permanencia hacia las siguientes generaciones), por lo anterior, Vallejo (2005) logra desglosar los conceptos de gestión, propiedad y vocación de continuidad requeridos para una definición más amplia de la empresa familiar mencionados a continuación:

*La propiedad del capital.* Son los miembros de una misma familia que tienen plenos derechos de participación en la empresa por la cantidad de propiedad que les compete, y puede dictar la mayoría de las decisiones de la institución que representa al propietario, ya sea formal (legal), o informal.

*Voluntad de continuidad.* Se entiende que la voluntad de seguir haciendo negocios en manos de la familia ha cumplido generaciones de cambios de manera efectiva. La mayor parte del capital se transfiere a una empresa, trasladando así el control de la propiedad de la empresa a otra familia u otras generaciones familiares. Si no hay cambio generacional efectivo, al menos dos miembros de generaciones familiares distintas, laboran juntos normalmente y por periodos regulares (la propiedad del capital les otorga el control de la empresa). En ausencia del trabajo conjunto mencionado anteriormente, la próxima generación de los miembros familiares se estarán entrenando para unirse a la empresa

familiar. Si no existen condiciones para la preparación de la generación menor de una empresa familiar (para familias empresarias con hijos pequeños), la generación de la familia responsable de la actividad empresarial deberá expresar claramente su interés o deseo por la continuidad de la empresa familiar para futuras generaciones.

*Dirección y gestión.* La dirección está principalmente bajo el control de la familia, o la gestión eficaz de la empresa se encuentra a cargo de la familia; sin embargo dada la complejidad que puede implicar la dirección en empresas híbridas o mixtas por su tamaño o un grado generacional avanzado, podría ser que la dirección sea una dimensión que no se recomendaría utilizar de manera estricta para este tipo de empresas, no obstante, inversamente, si se requeriría utilizar la dimensión de dirección-gestión en empresas catalogadas como genuinas y de dirección familiar.

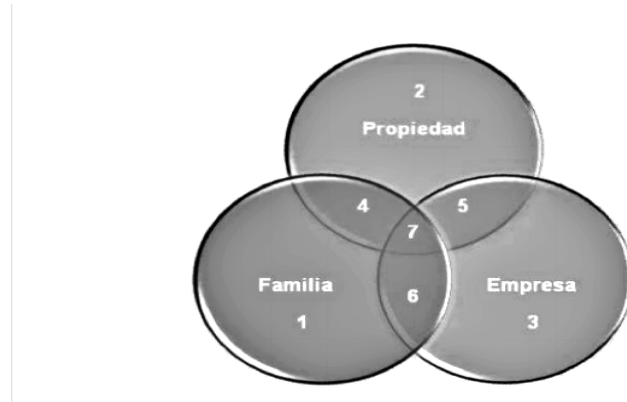
Maciel (2013) mencionó el concepto de empresa familiar de dos importantes instituciones internacionales: *European Family Business Group* (GEEF) y la *Family Business Network* (FBN) quienes acordaron un concepto concreto de la empresa familiar el 7 de abril de 2008, bajo las siguientes circunstancias: la mayoría de los derechos de voto son propiedad de una o más personas de la familia que creó y fundó la empresa, o de una persona de la familia propietaria de la empresa, o ha comprado el capital social de la empresa, o es propiedad de su esposa, padre, hijo (persona) o heredero directo del hijo. La mayoría de votos puede ser directa o indirecta. Al menos un representante de una familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la empresa. Para las empresas familiares que cotizan en la bolsa de valores de su país, si la persona que creó o adquirió la empresa (su capital social) o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto del capital social, la empresa se considerará familiar. Como se puede observar, este concepto es ambiguo para la microempresa o pequeña empresa quienes, por naturaleza, la mayoría no pueden cotizar como empresas públicas o bien no se profesionalizan lo suficiente para el protocolo de los derechos de voto.

### **2.3 Modelos teóricos para la comprensión y análisis de la empresa familiar.**

En este apartado se presentan seis modelos para el análisis de la empresa familiar y el genograma para el estudio de la estructura y relación familiar.

### 2.3.1 Modelos de los tres círculos

En el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982), describe a la empresa familiar en tres sistemas dinámicos: empresa, propiedad y familia ilustrados en la Figura 4; estos sistemas se interrelacionan entre sí y cada persona involucrada se encuentra en diferentes posiciones, motivaciones y expectativas; dado su dinamismo, los sistemas pueden alejarse o atraerse según el grado de complejidad que existan en su relación.



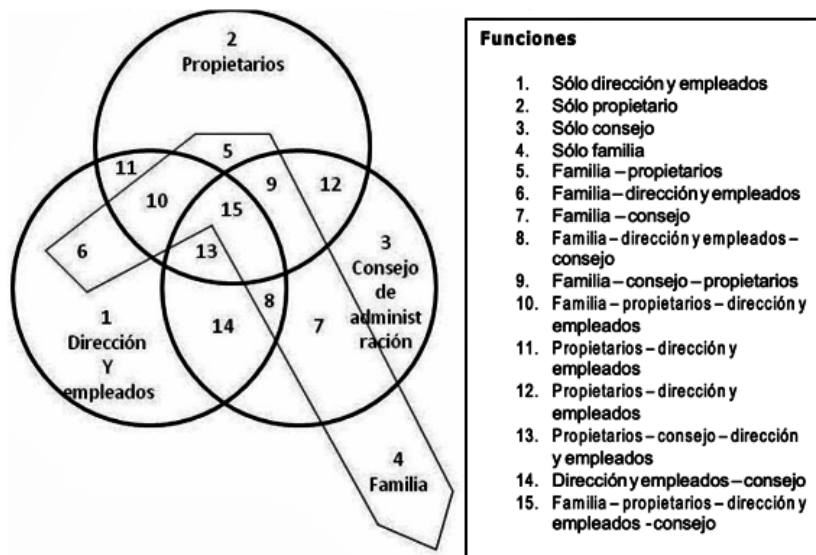
*Figura 4.* Modelo de los tres círculos. Fuente: Tagiuri y Davis (1982); citado por Belausteguigoitia (2004, p.11).

Familia (Lugar 1) es un familiar que no tiene acciones ni trabaja en la empresa, un ejemplo de este grupo son los hijos menores, cónyuge y familiares desligados a la empresa. La propiedad (Lugar 2) se refiere a una persona física o jurídica que posee acciones en una empresa familiar, pero no es integrante de la familia y no realiza tareas de gestión, un ejemplo son los inversores en una organización. La empresa (Lugar 3) son las personas que laboran en una empresa familiar en todos los niveles organizacionales. Familia y propiedad (Lugar 4) son integrantes de la familia que tienen un cierto número de acciones, pero no trabajan en la empresa. Propiedad y gestión (Lugar 5) son personas que son propietarias de la empresa y que desempeñan responsabilidades de gestión, pero no pertenecen a la familia. Familia y Gestión (Lugar 6) son personas que pertenecen a la familia y realizan actividades de gestión en la empresa, pero no poseen acciones de la organización. Familia, propiedad y gestión (Lugar 7) se refiere a los miembros de la familia que tienen propiedad de la empresa y ocupan puestos de dirección-gestión en la empresa. Tagiuri y Davis (1991) definen la interrelación de los sistemas en siete posiciones donde los lugares 4, 5, 7 y 6 surgen de la unión de los sistemas 1, 2 y 3.

El Modelo de los tres círculos por Tagiuri y Davis (1982) tiene su origen *en la teoría general de sistemas*, es útil para describir los roles y perspectivas de la empresa familiar mencionados, pero no logra definir otras facetas de la empresa familiar a través del tiempo y el proceso sucesión.

### 2.3.2 Modelo de los tres círculos y la corbata

Finalizando la década de los noventas, Neubauer y Rank (1999) propusieron el modelo de los tres círculos y la corbata, donde el sistema empresa original, creado por Tagiuri y Davis (1982), se disgregó en dos círculos denominados, el primero denominado dirección y empleados, y el segundo círculo consejo de administración; estos círculos simbolizan la relación que existe entre los dueños de la empresa y los trabajadores, sean o no familiares. En la Figura 5 se puede observar que la familia se trasladó a la corbata e interactúa con los tres círculos propuestos por Neubauer y Lank (1999). Este modelo establece la dinámica de cada dimensión creada por los autores, más la interrelación con los sistemas tradicionales propuestos por Tagiuri y Davis (1982) familia y propiedad. En la figura 5 también se puede apreciar la propuesta de propiedad y familia de Tagiuri y Davis (1982) pero adaptado a sus conexiones para cada integrante de la empresa familiar y sus funciones propuestas por Neubauer y Lank (1999).

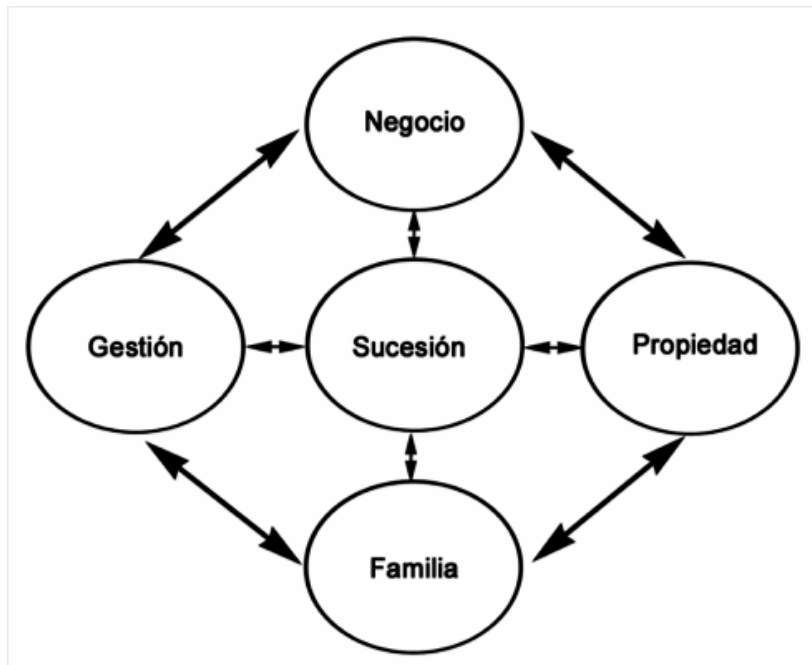


*Figura 5.* Modelo de los tres círculos y la corbata. Fuente: Neubauer y Lank (1999), citado por Schumacher (2015, p. 54).

El modelo los tres círculos y la corbata no considera la dimensión de sucesión dentro de su modelo, sin embargo, resuelve la problemática de la homogeneidad y heterogeneidad en el modelo Tagiuri y Davis (1983,1991) y permite describir funciones y roles de la empresa familiar con mayor precisión que el modelo de los tres círculos.

### 2.3.3 Modelo de los cinco círculos

Amat (2004) desarrolló un modelo de cinco círculos basado en el modelo de Davis y Tagiuri (1991) donde incorpora las dimensiones de gestión de la empresa, el negocio y la sucesión. En la Figura 6 se observa que la continuidad de la empresa familiar parte de la sucesión afectando a las otras cuatro dimensiones y éstas a su vez se retroalimentan.



*Figura 6.* Modelo de los cinco círculos. Fuente: Amat (2004, p.31).

Amat considera a la familia como la dimensión más sensible del modelo, una mala relación familiar inmersa en rivalidades y tensiones puede afectar negativamente a las otras dimensiones e inversamente. El autor propone fomentar en la familia los valores, actitudes, relaciones familiares y comunicación, para generar la armonía. En la relación empresa-familia propone establecer tareas, funciones y responsabilidades, así como el uso del protocolo familiar. En la dimensión propiedad el autor la define como una estructura de poder

accionarial de la empresa familiar donde se refleja la actitud hacia la incorporación de accionistas y/o consejeros no familiares. La armonía tendrá diferentes grados y éstos existen en las relaciones entre diferentes grupos accionariales.

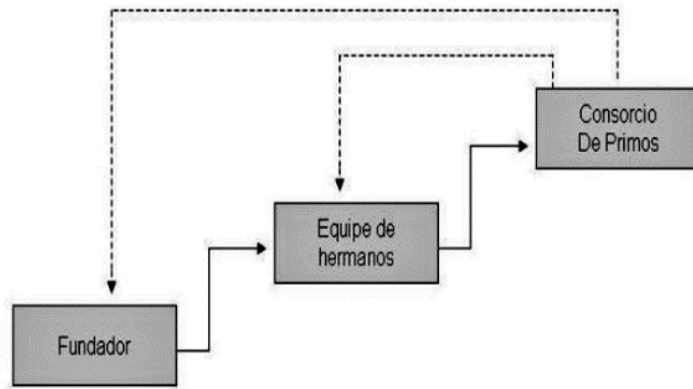
Para la gestión de patrimonio se debe comprender los aspectos jurídicos (civiles, mercantiles y fiscales), financieros y la eficacia de los órganos de gobierno de la propiedad (junta de accionistas y consejeros de administración). En la dimensión negocio, Amat (2000) considera relevante la visión estratégica, la competitividad de la empresa familiar como elección de sus decisiones concernientes a: los mercados que opera, los productos que ofrece, los recursos humanos, tecnológicos y materiales con los que dispone y las políticas que utiliza para la comercialización, producción, financiamiento, investigación y desarrollo.

En la gestión, Amat (2000) considera que la gerencia está relacionada con los recursos y capacidades que la empresa familiar, aspectos como: los recursos humanos, tecnológicos y materiales son altamente valiosos para implementar las estrategias acordadas, asegurar el logro de los objetivos estratégicos y mejorar su composición competitiva. Amat, hace relevancia al círculo de gerencia, con los factores de profesionalización y la formalización del sistema de control y las políticas de recursos humanos.

En relación al concepto de sucesión, el autor Amat (2000) lo define como un proceso que finaliza con la transferencia del poder de toma de decisiones y la propiedad a la siguiente generación. La sucesión es uno de los procesos más importantes y notables que debe emprender una empresa familiar para asegurar su continuidad intergeneracional. En este ámbito, se debe tener en cuenta algunos factores clave, como la actitud del líder de ceder el poder gradualmente, su relación con su potencial sucesor, el plan y el proceso de entrega de la batuta al siguiente sucesor.

#### **2.3.4 Modelo de fundador a consorcio de primos**

Ward (1987) partió del modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) y propuso la evolución de los tres sistemas: empresa, familia y propiedad. Se percibe en la Figura 7, un modelo cíclico de vida de la empresa familiar en tres etapas: 1era. Fundador, 2da. Asociación de hermanos, y 3ra. Confederación de primos.



*Figura 7. Modelo de fundador a consorcio de primos. Fuente Ward (1991), citado por Gallo (2004, p.245).*

El modelo explica que existen diferentes fuerzas que afectan la evolución de la empresa familiar a lo largo del tiempo, así las preocupaciones de la dirección cambian a medida que la empresa se profesionaliza hasta convertirse en una sociedad de cartera, en la Figura 8 se observa las preocupaciones de los propietarios y de la dirección a través del ciclo de vida de la empresa familiar en las tres etapas.

<b>Preocupaciones de los propietarios</b>	<b>Preocupaciones de la dirección</b>
<p><b><i>Etapa I: Fundador</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transición en el liderazgo</li> <li>- Sucesión</li> <li>- Asegurar al cónyuge</li> <li>- Planificación patrimonial</li> </ul>	<p><b><i>Etapa I: Espíritu emprendedor</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Supervivencia</li> <li>- Crecimiento</li> </ul>
<p><b><i>Etapa II: Asociación de hermanos</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantener la armonía y el espíritu de equipo</li> <li>- Mantener la propiedad familiar</li> <li>- Sucesión</li> </ul>	<p><b><i>Etapa II: Profesionalización</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Adopción de sistemas profesionales de gestión</li> <li>- Estrategias de revitalización</li> </ul>
<p><b><i>Etapa III: Confederación de primos</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Distribución del capital social</li> <li>- Liquidez de los accionistas</li> <li>- Tradición y cultura familiares</li> <li>- Participación y funciones de la familia</li> <li>- Visión y misión de la familia</li> <li>- Vínculo de la familia con la empresa</li> </ul>	<p><b><i>Etapa III: Sociedad de cartera</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asignación de recursos</li> <li>- Supervisión de la cartera de inversiones</li> <li>- Cultura de la empresa</li> <li>- Sucesión y liderazgo</li> <li>- Rendimiento de las inversiones</li> <li>- Estrategias de futuro</li> <li>- Relaciones con accionistas</li> </ul>

Figura 8. Modelo de fundador a consorcio de primos. Fuente: adaptado de Ward (1991).

### 2.3.5 Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

Este modelo trata de perfeccionar dos de los modelos de empresa familiar examinados anteriormente, se pueden percibir los tres sistemas de Tagiuri y Davis (1982): empresa, familia y propiedad, aumentando el sistema de dirección. La estructura corporativa desde el fundador hasta la alianza de primos, propuesto por Ward (1991), muestra un posible sucesor e influencia familiar. La Figura 9 considera el impacto de las políticas macroeconómicas y sociales en los sectores de actividad económica que influyen en todo el modelo. Los representantes del modelo general son Donckels y Frölich (1991), quienes centran a la persona con mayor poder en la empresa: fundador, CEO o propietario. A través de este diagrama se estudia la complejidad de cada sistema mediante el análisis de los participantes como son: 1) propietario familiar que no trabaja en la empresa; 2) empleado con propiedad



en la empresa; 3) cónyuge, codirector y propietario; 4) director- fundador y propietario; 5) directivo no familiar y propietario; 6) sucesor; 7) directivo externo o sucesor.

El modelo holístico contempla el reconocido análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en el microambiente donde se comunican los participantes de la empresa con su entorno organizacional. Sin embargo, el entorno cultural, el modelo lo duplica a la dimensión oportunidades donde impactará en la cultura organizacional y en el desarrollo de la empresa familiar. El análisis de la relación entre la dirección, la empresa y la familia puede generar oportunidades y ventajas plenamente contemplados en el modelo que le permitirá a la empresa permanecer en el tiempo.

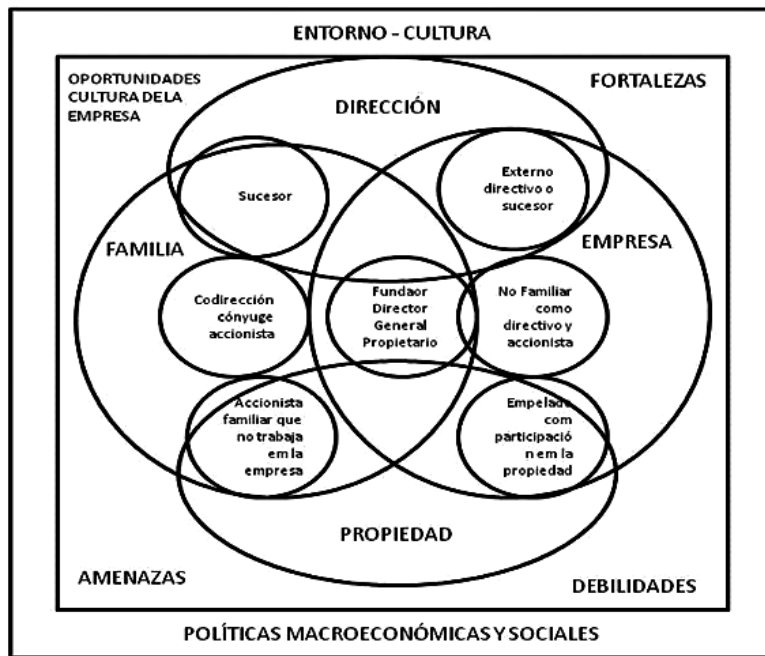
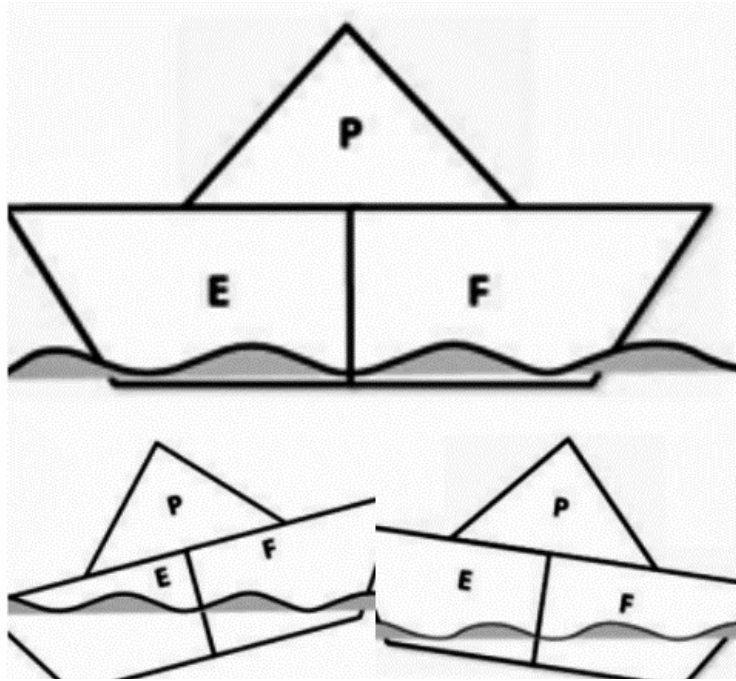


Figura 9. Modelo holístico y su entorno. Fuente: Donckels y Frölich (1991) citado por Molina (2016, p.134).

### 2.3.6 Modelo de equilibrio (barco).

El modelo de articulación dinámica de la empresa familiar fue desarrollado por Belausteguigoitia (2004) semejando el dinamismo de una empresa familiar al de un barco en altamar. Se deriva del modelo de los tres sistemas: empresa, familia y propiedad, propuesto por Tagiuri y Davis (1982). En el modelo de articulación dinámica, las variables de liderazgo, compromiso y control, logran que se mantengan unidos los tres sistemas de la empresa

familiar. Para analizar el modelo, es necesario reflexionar en el barco que se muestra en la Figura 10 como un negocio familiar donde la proa representa la familia (letra F), la popa representa la empresa (letra E) y la cabina de mando del barco conducido por el capitán (letra P), reproduce el comportamiento de los integrantes de la empresa de la alta dirección, como lo serían propietarios y directores de la organización quienes pueden tomar decisiones de trascendencia para la empresa familiar.



*Figura 10.* Modelo de equilibrio entre la empresa y la familia. Fuente: Belausteguigoitia (2004, p.9).

La analogía de la empresa familiar con el capitán de un barco en altamar, Belausteguigoitia (2004) menciona que a veces hay discrepancias entre los integrantes del barco: en ocasiones esas opiniones son constructivas y ayudan a la buena marcha del barco, pero otras veces son destructivas y perjudican a todos los pasajeros que viajan en él. Por tanto, el barco, dirigido por el capitán, toma el rumbo dependiendo de las condiciones de la marea y del viento. Que la proa y la popa están divididas y su comunicación resulte complicada, hacen que la situación de este barco sea peculiar. Esto genera tres situaciones: 1. El barco se inclina de tal manera que la proa (familia) se mantiene apartada de las olas. Así, las olas se aproximan a la cubierta de la popa, lo que afecta a su tripulación (empresa) que no tarda en reclamar. Un ejemplo de esta situación es que la familia desea mejorar su nivel de vida y la empresa sufre

las consecuencias al perjudicar el presupuesto para innovación y desarrollo de nuevos proyectos. Para la situación 2, en la Figura 10 se observa que, por el contrario, cuando el barco se inclina de tal manera que la tripulación de proa (familia) nota el contacto con las olas y alerta al capitán sobre la situación. Esto puede ocurrir por priorizar la empresa, de forma desmedida, sobre la familia. En la situación 3 existen ocasiones, cuando algunos pasajeros del barco o toda la tripulación (incluido el capitán) se olvidan de que todos van en el mismo barco, es posible que una parte del barco se sienta a salvo por mantenerse por encima de las olas, pero eso es porque se está empezando a inundar por el otro lado. Por tanto, cuando se da esta situación, pronto todo el barco termina en el fondo del mar sin posibilidad de salir a flote nuevamente.

El capitán del barco debe dirigir manteniendo un balance entre la proa (F) y la popa (E) mitigando las inclemencias del tiempo, los pasajeros y del propio barco.

#### **2.4 La familia latinoamericana.**

Para Trevinyo (2010) una familia está integrada por un grupo de personas que comparten una relación consanguínea, como hermanos, padres, hijos, nietos, etc., e individuos que comparten vínculo de parentesco por afinidad, como hijos adoptados, parientes políticos que realizaron un sacramento religioso como el bautismo y/o ceremonia conforme al derecho civil como el matrimonio. Para la autora, el propósito principal de la familia, consiste en perdurar a través del tiempo mediante la procreación y brindar asistencia y apoyo a los miembros familiares. La familia desarrolla el capital económico y moral que requieren sus integrantes de menor edad, y que, en un futuro, necesitarán para convertirse en hombres y mujeres independientes. El capital moral en la familia, permitirá que sus integrantes actúen de manera honesta y comprometida con base en su desarrollo espiritual, formación personal y psicológica.

Lo anterior coincide con Lévi-Strauss (2010) y Louro (2003) quienes consideran a la familia como una agrupación social que debe incluir a sus integrantes en al menos las siguientes tres premisas: 1) el matrimonio es el inicio de la familia integrados por la esposa, esposo y los hijos engendrados por los cónyuges. 2) A este grupo familiar se le denomina grupo nuclear que en ocasiones suele integrar otros parientes al seno familiar. 3) los integrantes de la familia permanecen unidos por los derechos y obligaciones económicos,

vínculos legales, sacramentos religiosos y una red específica de prohibiciones y derechos sexuales. Así mismo los integrantes familiares compartirán un lazo de emociones psicológicas como el temor, amor, respeto, apego, etc., las cuales son necesarias para el crecimiento psicológico y el desarrollo biológico y social del miembro familiar. No obstante, la familia es la responsable de la formación de la personalidad de los más jóvenes transmitiéndoles los valores culturales, comportamiento ético y espiritual que, junto con otras estructuras sociales, deberán garantizarles educación y socialización apropiada para insertarse adecuadamente en su comunidad.

Aplicados al contexto latinoamericano, Treviño (2010) explica que en una familia latina los vínculos afectivos y relacionales son compartidos por miembros de la familia nuclear y extendida. La familia nuclear estará conformada por la madre, padre e hijos. La familia extendida la conforma: tíos, primos, miembros de la generación mayor como abuelos, bisabuelos, tíos abuelos, etc., la generación menor como sobrinos, nietos, bisnietos, etc., y en algunas ocasiones parientes de afinidad legal, afectiva o religiosa como hijos adoptivos, compadres, ahijados, nanas, medios hermanos y amigos de la familia de muchos años que suelen denominarse cárceles y ser tratados como tíos. Los lazos familiares en la cultura latinoamericana son tan estrechos que es bien visto durante la transición de la generación menor a la adultez que ésta permanezca unida al seno familiar, incluso si llegara a casarse o dejar la casa de sus padres. Algunas veces la familia extendida suele vivir en la misma casa independientemente de su tamaño, o en diferentes viviendas de una misma zona geográfica, que regularmente, se encuentran próximas la una con la otra.

Para Pacheco, Bon y Serrano (2006) en los tiempos actuales el concepto de familia se ha transformado para adaptarse al dinamismo contemporáneo que impacta al modelo familiar tradicional, donde la familia nuclear convencionalmente identificada con los atributos del matrimonio legal y estable, se adaptó a nuevos valores familiares y se clasificó en diversas tipologías de familias no convencionales mencionadas a continuación:

- a) familias con madres que trabajan fuera del hogar, b) familias con padres o madres divorciadas, c) familias formadas por parejas que se casan por segunda vez con o sin hijos/as, d) madres solteras y padres solteros, e) personas que viven solas, f) parejas del mismo sexo con o sin hijos/as, g) familias extendidas (entiéndase abuelos/as, tíos/as,

primos/ as y otros parientes cercanos), h) abuelo o abuela con nietos/as, e i) tutor/a que pueda ser pariente o no de un/a menor.

(Anónimo; Arés; Irizarry; Jelin; Morales; Nina; Rivera et. al, como se citó en Pacheco, Bon y Serrano, 2006, p.18)

Para Trevinyo (2010) la dinámica familiar es una dimensión relevante para la identidad y el cumplimiento de las aspiraciones de los miembros familiares que integran al grupo. La autora lo define como una identidad individualizada, pero con roles familiares definidos que establecen las expectativas del comportamiento de sus individuos, creándose una responsabilidad colectiva y compartida entre el grupo familiar. Por lo anterior, la toma de decisiones con mayor trascendencia para los individuos del grupo familiar, suele ser consultada con todo el grupo familiar o aquellos más cercanos al individuo, con el objetivo de obtener la opinión y sabiduría del grupo, e influir positivamente en la correcta toma de decisiones para el integrante de la familia.

En la antigua agrupación multifamiliar de los primeros grupos de cazadores nómadas, se les atribuye el origen al concepto núcleo familiar extendido y que actualmente, continúa presente en algunas comunidades indígenas. Este concepto de familia nuclear extendida suele asemejarse a un clan de los antiguos pueblos indígenas, donde las tradiciones e historias de sus antecesores son transmitidas a las próximas generaciones. El compartir los mismos ancestros y la constante convivencia entre individuos, permite afianzar el vínculo familiar entre sus miembros. Normalmente, la familia nuclear extendida está conformada por estructuras parentales colectivistas, que buscan el beneficio general del grupo sobre los intereses particulares de un integrante familiar; lo anterior se ejemplifica en las diferencias que suele enfrentar este tipo de familiar donde tomarán la decisión de resolver sus diferencias, privilegiando la armonía familiar que los negocios. Se ha observado en este tipo de familias latinoamericanas bajos índices de adaptabilidad a los cambios, pero altos indicadores de responsabilidad y unión entre sus miembros familiares (Trevinyo, 2010).

Trevinyo (2010) menciona que regularmente, en las familias latinoamericanas tradicionales y autoritarias, la continuidad del bienestar de la familia en su conjunto y su trascendencia a través del tiempo, está por encima del bienestar de unos individuos en particular; por lo anterior, lo que guiará a este tipo de familias a tomar las decisiones de alta

trascendencia, serán sus tradiciones y en favor del beneficio colectivo. Ejemplo de ello es cuando el dueño de una empresa familiar decide suceder a su hijo varón (sin experiencia en la empresa familiar) tanto en el liderazgo empresarial como en la propiedad, dejando fuera de la herencia a sus hijas mujeres a pesar que alguna de ellas se encuentre entrenada para el liderazgo empresarial. En este caso, el dueño y cabeza de familia tomará la decisión de sucesión con base en sus tradiciones familiares, que le indican suceder al varón, para dar continuación de su apellido en su familia, y continuar vigente en sus redes familiares; así mismo, con la anterior decisión, el empresario buscará eliminar la intromisión de parientes políticos en la empresa, y continuar con una estructura de poder patriarcal. Para Trevinyo (2010) este tipo de decisiones de patriarcado, puede ocasionar una baja posibilidad de adaptabilidad a los nuevos roles de género, en una sociedad que cambia constantemente ante los estímulos del ambiente y la globalización.

El mundo globalizado y sumamente competitivo que enfrenta la sociedad en la actualidad, estimula a las nuevas generaciones a cambiar sus costumbres y adaptarse a las condiciones del ambiente, sin embargo, los cambios en las sociedades son paulatinos e inclusive forzosos. Como en el ejemplo anterior, lo más probable que el nuevo sucesor varón, seguirá el patrón de comportamiento de su padre, y heredará su patrimonio a sus hijos varones basándose en la tradición familiar para la toma de decisiones en la sucesión. Lograr modificar el sistema familiar y su toma de decisiones en una familia extendida (colectivo) como en el ejemplo previo, es más complicado que en una familiar nuclear conformado por la madre, el padre y sus descendientes (Trevinyo, 2010).

En Latinoamérica, la sociedad está conformada por familias extendidas que crean el núcleo y generan las bases para que sus integrantes familiares formen su identidad del quién es, generan apegos y pertenencia a su grupo familiar, que los vinculó a su autopercepción. Formar parte de una sociedad colectivista les ayuda a los integrantes del grupo a construir un vínculo de responsabilidad compartida hacia la dinámica familiar, desarrollando en sus integrantes valores como la lealtad, la confianza y el compromiso que los impulsará a asumir sus roles dentro del seno familiar. Finalmente, la colectividad familiar brinda un modelo de toma de decisiones en la familia que es aprendido y transmitido a todos sus integrantes. Cabe señalar que a pesar que el anterior modelo funcionó para la empresa familiar en su momento,

puede o no resultar apropiado en un mundo globalizado y altamente competitivo (Trevinyo, 2010).

### **2.4.1 Genograma Familiar**

El genograma muestra la estructura de una familia, así como las relaciones que existen entre los miembros. Pueden ser de gran utilidad para ayudar a comprender la historia como la dinámica familiar (Belausteguigoitia (2004). La representación gráfica de un genograma, registra la información sobre la estructura y/o composición de una familia (genograma estructural) y las relaciones o funcionalidad entre sus miembros (genograma relacional) de por lo menos tres generaciones. Este instrumento representa gráficamente el desarrollo familiar a lo largo del tiempo y es utilizado en la medicina familiar (Suárez, 2010) y en la academia de empresas familiares (Belausteguigoitia, 2004); Medina, 2019), para el entendimiento de la familia y resolución de problemas incorporando categorías. Usando simbología el entrevistador, recoge, registra, relaciona y expone categorías de información del sistema familiar en un momento concreto de su evolución.

#### **2.4.1.1 Diseño**

El diseño del genograma se fundamenta en elaborar figuras (símbolos) que representan personas y líneas que describen sus relaciones. A continuación, se expone el diseño e interpretación del genograma estructural y relacional propuesto por Suárez (2010).

Las figuras geométricas se pueden ver en la Figura 11 donde los hombres están simbolizados por cuadrados y las mujeres por círculos. En una pareja, el hombre está a la izquierda y la mujer a la derecha. Se utilizan líneas dobles en un cuadrado para indicar el director y gestor al mando de la empresa familiar. La cruz simboliza la muerte. La fecha de nacimiento y la fecha de muerte se encuentran a la izquierda y a la derecha del símbolo. Se utiliza un triángulo para el embarazo y un pequeño círculo para indicar los abortos. La unión familiar está indicada por una línea vertical que se conecta a la línea horizontal del matrimonio. Para representar los descendientes de las parejas, los hijos (hombre un cuadrado y/o mujer un círculo) se ordenan del más grande al más pequeño y de izquierda a derecha debajo de sus progenitores.

La adopción y el concubinato están representados por líneas de puntos. El matrimonio está simbolizado por dos líneas verticales, comenzando desde la parte inferior de los símbolos masculino y femenino, conectados por una línea horizontal, en la línea horizontal se coloca la fecha de compromiso, matrimonio, separación y/o divorcio, las dos últimas se dibujan con una línea o dos líneas diagonales. La demarcación del hogar se realiza siguiendo las líneas punteadas alrededor de los miembros que viven en la misma casa. Se deberá colocar la edad en cada miembro familiar dentro de la figura, así como indicar enfermedades y/o problemas de salud junto a la figura.

Para expresar la funcionalidad de las relaciones familiares, se dibuja la traza del símbolo de conexión. Como se muestra en la Figura 11, las líneas que unen las figuras representan el tipo de relación entre los dos individuos, estas son: una línea doble que representa una unión cercana; una línea triple si es una relación fusionada; una línea en zigzag para una relación hostil, pobre o en conflicto; y una línea entrecortada con dos líneas paralelas al medio cuando casi no existe relación entre dos personas.

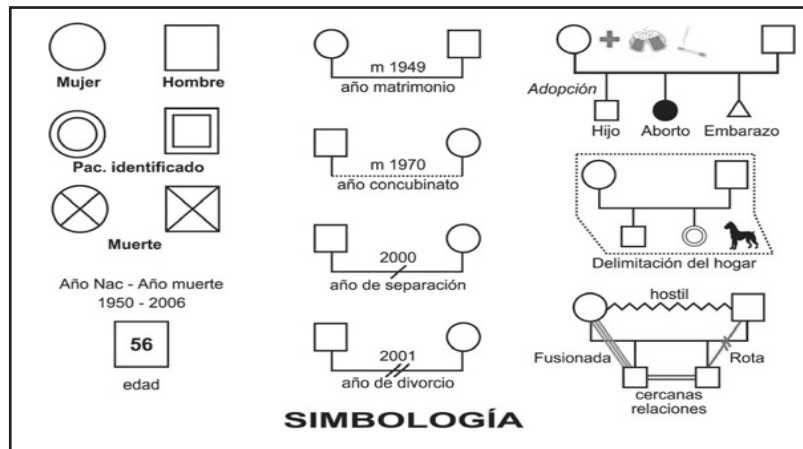


Figura 11. Simbología del genograma. Fuente: Suárez (2010, p.54).

#### 2.4.1.2 Datos recogidos en el genograma

La Figura 12 identifica los datos recolectados del genograma como lo son: madre, padre, hijos, tíos, abuelos, o cualquier integrante de la familia. La relación biológica y jurídica de la pareja como matrimonio, divorcio, concubinato, separación, etc. Se identifica el subsistema fraterno que son los hermanos. Se identifica con una línea punteada la delimitación del hogar que abarca todas las personas que viven en la misma casa. Se menciona información



demográfica como fecha de matrimonio, nacimiento, fallecimiento, etc. Enfermedades biológicas y psicológicas. Acontecimientos vitales estresantes en la familia como defunción de familiares, encarcelamientos, problemas económicos, etc. Recursos familiares como los integrantes de la familia que son proveedores de apoyo interno para la mayoría de la familia, tipo de relaciones familiares como alianzas, acuerdos, etc.

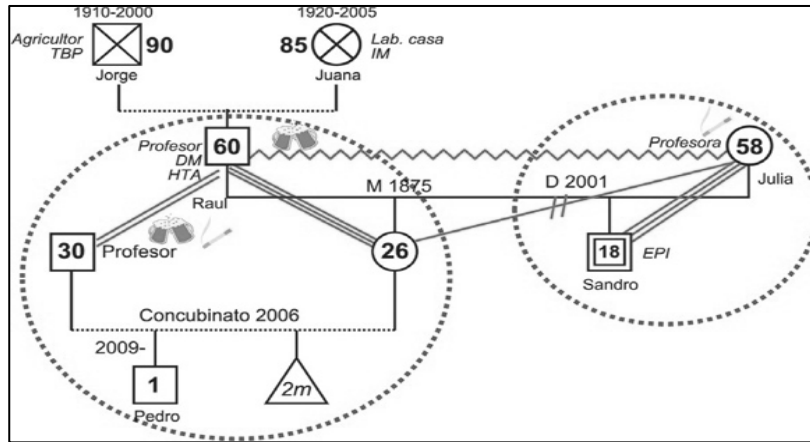


Figura 12. Datos recogidos del genograma Fuente: Suárez (2010, p.54).

#### 2.4.1.3 Información que aporta el genograma

El genograma identifica información sobre la estructura familiar. En primer lugar, proporciona información demográfica de la familia analizada, como sexo, edad, estado civil, nivel educativo, ocupación, etc., y algunos datos relevantes como el estado de salud de miembros familiares. En segundo lugar, el genograma proporciona datos particulares de los hijos como género, hijo único, gemelos, etc. Finalmente proporciona la conformación familiar infrecuente como divorcios múltiples, separaciones, consanguinidad, etc. La Figura 13 muestra un ejemplo gráfico proporcionado por Suárez (2010) de la configuración familiar representada en el genograma.

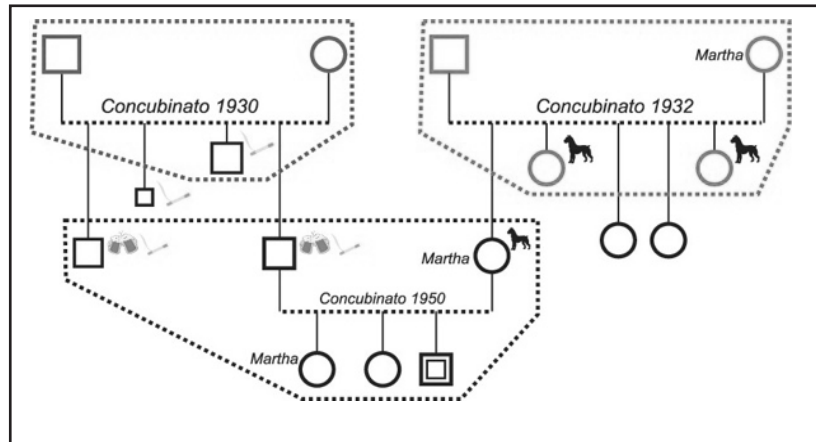


Figura 13. Estructura familiar. Fuente: Suárez (2010, p.54).

#### 2.4.1.4 Ciclo Vital Familiar (CVF)

El genograma identifica el ciclo vital de la familia analizada, como podría ser el estado actual de salud biológica y psicológica en que se encuentra una familia. Suárez (2010) lo denomina como el ciclo de vida familiar y lo representa con las siglas CVF. En este ciclo de vida familiar que, en el momento de la representación gráfica, está experimentando la familia, puede estar en un ciclo de transición o inicio del mismo, ejemplo de ello puede ser el desarrollo de crisis por una pérdida de un familiar, una enfermedad o un evento que ocurre durante un período inesperado en el ciclo de vida de la familia como un hijo tardío. En la Figura 14, Suárez (2010) muestra un ejemplo gráfico del ciclo de vida de una familia representada en un genograma.

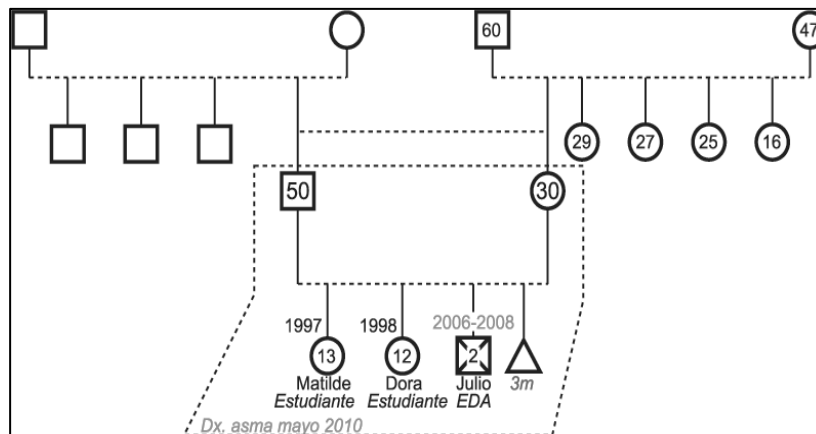


Figura 14. Ciclo vital de la familia. Fuente: Suárez (2010, p.55).

### 2.4.1.5 Patrones de repetición

El genograma identifica los patrones de repetición a lo largo de varias generaciones de la familia estudiada. En la Figura 15, se puede observar los patrones repetidos de una familia a lo largo de tres generaciones donde Suárez (2010) ejemplifica con enfermedades biológicas (asma) y adicciones (alcoholismo). El autor propone que algunos de los patrones de repetición en una familia, pueden ser los siguientes:

Enfermedades psicológicas o biológicas como diabetes, asma bronquial, etc., adicciones como alcoholismo, tabaquismo, drogadicción, etc. Funcionamiento de la familia como crisis familiar, disfunción familiar, etc. Relaciones dentro de la familia como relaciones fusionadas, relaciones estresantes, etc. Finalmente, la formación estructural de la familia, también puede repetirse en más de una generación, como lo serían: divorcios, separación de los cónyuges, reorganización familiar, familia monoparental, nuclear, etc.

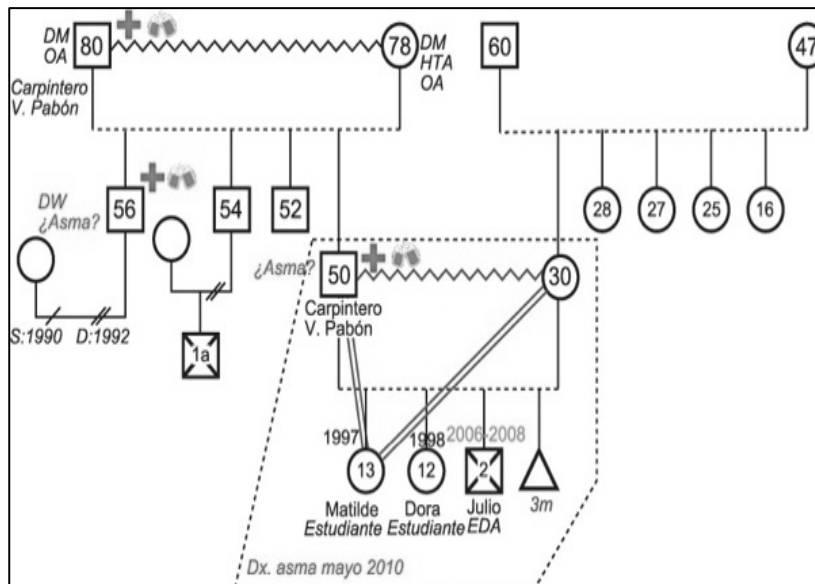


Figura 15. Patrones de repetición a lo largo de generaciones. Fuente: Suárez (2010, p.55).

### 2.4.1.6 Experiencias vitales

En la Figura 16 se visualiza la información que aporta el genograma conforme a los patrones de relaciones familiares. En el ejemplo proporcionado por Suárez (2010) el autor identificó relaciones estrechas repetidas en tres generaciones, y representadas con dos y tres líneas paralelas a las figuras geométricas que simbolizan los miembros familiares. Así mismo,

identificó empleos que se han repetido por más de una generación (carpintero y comerciante). El autor propone que algunas de las experiencias vitales en una familia, serían las siguientes:

- 1) Causantes del estrés en miembros familiares, cambios de escuela, cambios de trabajo, etc.
- 2) Estrés de larga duración, alcoholismo, malas relaciones, desempleo, etc.
- 3) Fechas importantes repetidas o concordantes con otras generaciones, nacimientos y defunciones.
- 4) Factores culturales como mitos, creencias, costumbres, etc.; factores sociales, económicos y migratorios.

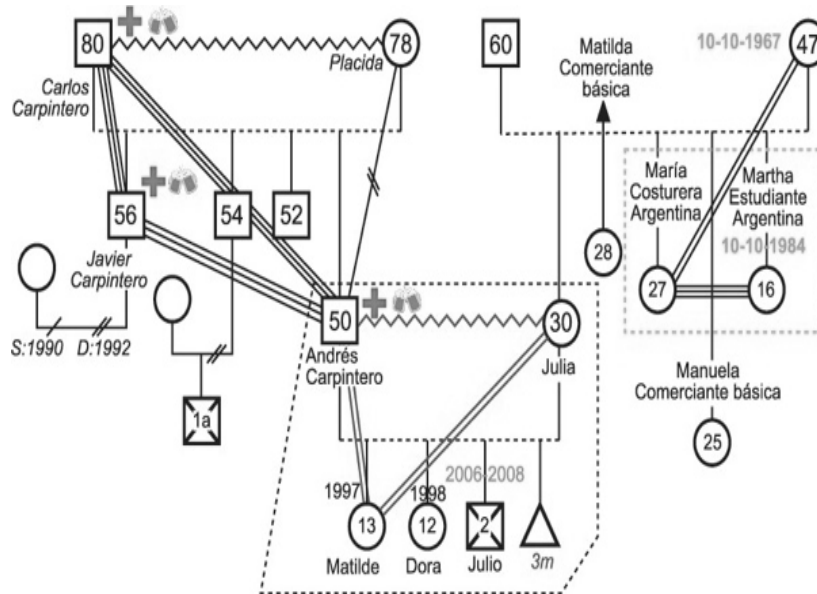


Figura 16. Patrones de relaciones familiares. Fuente: Suárez (2010, p.55).

### 2.4.2 Cultura Valores y tradiciones en familias latinoamericanas

A continuación, se mencionan los estudios de Treviño (2010) sobre las principales dimensiones de la cultura familiar latinoamericana en el ámbito de la empresa familiar.

#### 2.4.2.1 El machismo y la empresa familiar.

Uno de los elementos a considerar en estudios de género en América latina es el patriarcado, definido por Fernández (2012) y Lagarde (2001), citado de Estrada, Mendieta y González (2016) como el momento del poder masculino en la historia del ser humano que consigue su lugar en las múltiples configuraciones de una sociedad; se construye por diversos ejes que

guían las relaciones sociales y los modelos culturales. Las particularidades del patriarcado se conforman por las siguientes premisas:

1) El sometimiento de la mujer y la supremacía impuesta por el hombre a sus intereses, moldeando las relaciones, configuraciones y percepciones sociales hacia la incompatibilidad genérica.

2) La desunión del género femenino. En el transcurso de la historia, se ha observado que las mujeres han sostenido una batalla entre ellas mismas, por ganarse al género masculino y apoderarse del lugar que la sociedad le asigna de acuerdo a su posición de mujer.

3) El machismo como manifestación cultural, apoyado en la supremacía masculina patriarcal, que busca demeritar y segregar a la mujer como consecuencia del sometimiento masculino. La vehemencia a la virilidad masculina opresora y su contraparte la mujer opresiva, forman los roles y asignaciones de género que muchas veces es inevitable para ambos, y que precipitadamente los lleva a conformar la identidad como mujeres y hombres.

Lo anterior coincide con los estudios de roles, actitudes y expectativas de género en México realizados por Torres (1999) quien concluye que, a pesar de la inclusión laboral de la mujer en las familias mexicanas en las últimas décadas, se continúa con la asignación tradicional de roles de género consumadas históricamente en México, y donde la supremacía masculina sigue formando la figura de autoridad. A pesar de las transformaciones de la sociedad mexicana a su percepción de valores y roles, estos cambios no han logrado impactar adecuadamente la equidad de roles en la sociedad mexicana, que le permita realizar cambios contundentes a los roles tradicionales y estereotipos en México; prueba de ello es que la unión matrimonial, continúa siendo vista como una relación legal entre hombres y mujeres, con sus respectivas presiones sociales y familiares, para respetar los valores y normas impuestos por las familias, que se consolidan a través de las instituciones y otras agrupaciones colaterales. Muy similar a la investigación reciente de Estrada, Mendieta y González (2016) donde en México identifican que la desigualdad de género, está vinculada a la relación sociocultural, que asigna a la mujer el rol de género subordinado ante la dominación masculina, pero que, además, es utilizado como un instrumento de control, incentivado por la formación de las estructuras sociales, materiales y las concepciones simbólicas.

Para esta investigación, centraremos la propuesta cultural de machismo, y el estudio realizado por la académica en empresas familiares Rosa Nelly Trevinyo (2010) relacionado a la cultura, valores, y tradiciones en familias latinoamericanas.

En las familias latinas, existe un rasgo cultural denominado machismo, que simboliza parte de la estructura familiar. El machismo consiste en un grupo de valores vinculados a la creencia de una familia, donde el hombre es la cabeza de familia, patriarcal, proveedor del hogar, la persona con mayor autoridad en la familia, sexualmente potente, y valiente al proteger a su familia de todo peligro, esta cualidad lo convierte en un macho ante la percepción de la familia. El macho normalmente la familia lo excluye de los quehaceres de la casa y suele involucrarse en las actividades profesionales o laborales. Su contraparte en la estructura familiar, se denomina marianismo, y es atribuido en las familias latinas a la mujer. El marianismo, la sociología lo vincula a un estereotipo religioso del catolicismo, el culto a la Virgen María, donde la figura de la Virgen María, representa en la mujer su rol en la familia, el cual deberá ser responsable de las labores del hogar, el cuidado y educación de los hijos. Además, en el marianismo la mujer deberá poseer las cualidades bien vistas por la familia, como ser abnegada, humilde, religiosa y sumisa (Trevinyo,2010).

El rol de género en las familias latinas derivado del machismo y el marianismo, coloca a los hombres y mujeres en posiciones sociales diferentes con respecto a sus deberes en el seno familiar y la empresa. Las diferencias de rol de género en la empresa familiar latina, pueden afectar el crecimiento de las próximas generaciones y la permanencia intergeneracional de la empresa, ejemplo de ello es que algunas de las empresas familiares que no logran pasar a la segunda y tercera generación, más de la mitad de los miembros familiares con un alto potencial para ser sucesores son mujeres. La generación al mando, considera que el rol de género para hombres y mujeres es diferente, y no puede ser compartido en especial al dirigir una empresa y el cuidar el hogar, por lo que buscan designar a cada género su rol dentro de la familia y la empresa, excluyendo a la mujer como probable sucesora (Trevinyo,2010).

La globalización y los cambios de la legislación de los países en asuntos de equidad de género influyen en las personas, las empresas y sus familias. Es por ello que las empresas familiares de la actualidad deben transformarse continuamente para sobrevivir en un mundo globalizado y competitivo. Así mismo, la igualdad de roles de género para hombres y mujeres

se ha profundizado por la necesidad económica de los hogares actuales, donde hombres y mujeres deben de trabajar para cubrir los gastos del hogar y lograr adquirir un patrimonio (Trevinyo,2010).

La globalización y los cambios de la legislación de los países en asuntos de equidad de género influyen en las personas, las empresas y sus familias. Es por ello que las empresas familiares de la actualidad deben transformarse continuamente para sobrevivir en un mundo globalizado y competitivo. Así mismo, la necesidad de igualdad de roles de género para hombres y mujeres, se ha profundizado por la necesidad económica de los hogares actuales, donde hombres y mujeres deben de trabajar para cubrir los gastos del hogar y lograr adquirir un patrimonio (Trevinyo,2010).

Los roles de género han cambiado actualmente en Latinoamérica, donde se ha incrementado el número de mujeres en actividades laborales remuneradas. Las mujeres actualmente, participan en el sostén del hogar, adaptándose gradualmente al entorno actual, donde las familias requieren de dobles ingresos para subsistir; prueba de ello, es que la mayoría de las mujeres laboralmente activas, dividen su tiempo entre la jornada laboral y sus quehaceres domésticos. Sin embargo, a pesar del interés de los gobiernos y la sociedad por el tema de equidad de género, es una constante que los roles tradicionales de la cultura latinoamericana, siguen influyendo significativamente en la conducta de la sociedad mexicana en relación al rol de la mujer en su comunidad (Trevinyo, 2010).

La alta dirección de la empresa familiar, debe apoyar al miembro familiar mujer a crecer dentro de la empresa, permitiéndole acceder a puestos de mayor jerarquía, y participación en la toma de decisiones de mayor impacto para la organización; para lo anterior Trevinyo (2010), considera necesario aumentar el patrimonio familiar, incrementando las habilidades y destrezas de los miembros de la empresa familiar mujeres, y diseñar de manera conjunta, un plan de carrera que les permite impulsarse a las actividades importantes de la empresa, y reforzar su compromiso hacia la empresa familiar.

#### ***2.4.2.2 Religión***

En Latinoamérica, aproximadamente más del 85% de la población, profesa la religión católica apostólica romana. La religión católica define las creencias, valores y prácticas entorno al orden espiritual, moral, existencial y sobrenatural del católico. La religión católica

también influye en la manera de pensar, actuar, y del deber ser del creyente. Los sacramentos de la iglesia católica practicados por los creyentes como matrimonio, bautizo, crisma, confesión, primera comunión, eucaristía, etc., son ritos que refuerzan la fe y genera esperanza en las familias católicas, sin embargo, no todos los creyentes son practicantes activos del catolicismo (Trevinyo 2010).

Los roles sociales, los valores morales, la conducta y la identidad de los miembros de una familia son influenciados por la religión. Esta percepción de la realidad en la familia, suele transferirse a la vida laboral diaria de la empresa familiar, donde sus acciones, se realizarán con base en sus creencias católicas; ejemplo de ello es ofrecer la jornada laboral a su dios, y trabajar conforme a los valores y normas morales de su religión como la justicia, esperanza, prudencia, caridad y templanza. Estas conductas se reflejan en la alta dirección hacia todos los interesados de la organización, e impacta en los lazos familiares y la gestión familiar (Trevinyo 2010).

Normalmente, los directores de la empresa familiar, consideran a sus empleados no familiares como parte de una gran familia, donde todos deberán esforzarse, crecer en forma conjunta, celebrar triunfos o padecer las derrotas; por lo anterior, la alta dirección, normalmente se interesa en saber las necesidades de sus subordinados, y trata de incrementar sus habilidades y generar fortalezas en ellos. La generación al mando busca mantener una excelente reputación del apellido familiar que refleje la integridad moral de la familia; para ello, la alta dirección cuida los intereses de todos los involucrados de la empresa familiar, se introduce a profundidad en la operación de la empresa de forma responsable y profesar sus creencias religiosas que considera esenciales para generar la confianza, lealtad y generosidad con la que progresará la empresa familiar (Trevinyo 2010).

En América Latina se generó una mezcla entre la religión católica y algunos ritos de religiones indígenas que practicaban los antepasados americanos, a esta mezcla de ritos, creencias, tradiciones y costumbres se le denomina sincretismo religioso profesado actualmente por los católicos mexicanos. El sincretismo religioso en México forma parte de la visión de vida del creyente, determina sus dogmas, infiere en la participación laboral y trabajo colaborativo para trascender, por lo anterior la generación al mando de la empresa



familiar debe ser empática con las prácticas, tradiciones y ritos religiosos de sus trabajadores para lograr alcanzar un buen clima laboral (Trevinyo 2010).

#### **2.4.2.3 Compadrazgo**

El sacramento del bautismo en la religión católica permite a la comunidad formalizar las relaciones de amistad entre los padres y padrinos quienes a partir del sacramento se denominará compadres. El compadrazgo da la responsabilidad a los padrinos de educar y velar por la formación de su ahijado con base en la religión católica, así mismo provee en los padrinos la responsabilidad moral, económica y social por su ahijado en caso de la muerte de los padres. El bautismo al ser un sacramento tan importante para los creyentes católicos, genera en los compadres la *consagración formal de la familia extendida* entre amistades no consanguíneas que se vincularon por su fe católica y su amistad. El compadrazgo es considerado un rasgo cultural latino que usualmente suele transformarse en nepotismo familiar al involucrar a los compadres en la dinámica de la empresa familiar. Normalmente la familia deposita en su compadre la confianza que le tiene en el ámbito familiar al ámbito laboral, quienes asumen velarán por el bienestar de su empresa como lo harían por el de sus ahijados; sin embargo, no siempre es recomendable para la empresa familiar este tipo de nepotismo ya que la empresa podría estar favoreciendo a compadres, familiares o amigos poco calificados para un puesto importante en la empresa que pudiera ocasionar problemas de gestión y con el paso del tiempo afectar la dinámica familiar (Trevinyo 2010).

El término de nepotismo en América Latina suele ser una connotación negativamente a prácticas de servidores públicos poco éticas al emplear a sus familiares o amigos pagados por el gasto público o en puestos públicos donde no cumplen el perfil. El nepotismo también está asociado al adjetivo de corrupción y usualmente el término es familiar en el ambiente político de América Latina y de la empresa familiar (Trevinyo 2010).

En la empresa familiar los puestos de la alta dirección que son ocupados por miembros familiares generan la impresión en las personas que el puesto fue otorgado por nepotismo. En muchas ocasiones la contratación de familiares por el vínculo familiar es una realidad, no obstante, la alta dirección de la empresa familiar debe evaluar si los miembros de la familia nuclear y extendida que desean contratar, cumplen con el perfil deseado de acuerdo a las políticas de contratación, generan valor a la organización y si serán capaces de

responsabilizarse en cumplir los objetivos de la empresa; lo anterior ayudará a mitigar los problemas futuros para familiares que deseen trabajar en la empresa familiar (Trevinyo 2010).

Para Trevinyo (2010) el nepotismo puede ser una práctica efectiva para la empresa familiar, pero depende de la forma en cómo se utilice y las particularidades que amerite emplearlo. El nepotismo como variedad del compadrazgo en la empresa no es malo si se utiliza para contratar personal de confianza que ayuden a lograr los objetivos y metas de la organización a través de puestos importantes. Por el contrario, si es mal utilizado, se ha observado que beneficiar a familiares y amigos en puestos importantes que no agregan valor a la organización puede arruinar la empresa familiar.

#### ***2.4.2.4 Redes familiares y su conexión con el bienestar de la familia***

Una familia extendida comprende un grupo grande de relaciones familiares o de amistades que se deriva por las familias numerosas y sus conexiones individuales de cada miembro familiar con otros grupos familiares, gremios, asociaciones, etc., que participan en un sistema de obligaciones y derechos, expectativas de ellos mismos, de ayuda y solidaridad. La relación entre los grupos contribuye a la formación de una identidad supra familiar y ayuda al proceso de socialización de la familia. Este grupo grande de relaciones familiares o de amistades coloca a la familia en un estrato social determinado que puede ser beneficioso en el mundo de los negocios o de apoyo afectivo en cuestiones familiares (Trevinyo, 2010).

Un recurso estratégico importante para la empresa familiar son las relaciones o redes familiares. Este recurso permite en la dinámica familiar el desarrollo de proyectos personales y en la dinámica de la empresa ayudan a emprender proyectos profesionales. Lo anterior permite lograr el bienestar familiar y transmitirlo hacia el exterior de la empresa familiar. Como una cadena de favores, cada individuo que reciba un favor por parte de la red familiar y se beneficie de él, deberá retribuirlo hacia la persona que le ayudó o a otro miembro de la red familiar, reforzando la solidaridad del grupo, promoviendo el don de servir entre los miembros del grupo y la práctica de la filantropía (Trevinyo, 2010).

En Latinoamérica las reuniones, celebraciones y fiestas que se realizan como en ceremonias religiosas, cumpleaños y reuniones sociales entre amigos, contribuyen a consolidar los lazos de solidaridad filial, y generar una comunicación asertiva dentro y fuera

de la familia que le permitirá reforzar el ideal de la permanencia familiar. Es por lo anterior que normalmente los latinos son visualizados como una figura de fiesta y diversión. La convivencia en la cultura latina permite la comunicación de noticias entre las redes familiares y enterarse de las novedades ocurridas en la sociedad, economía y política que pueden aportar datos de relevancia para los individuos y sus redes. La cadena de favores donde se ha cultivado la lealtad y compromiso entre la red familiar que incluye amigos, compadres y otros parientes políticos, facilitará los contactos necesarios que pueden apoyar para el desarrollo de nuevos negocios y la contratación de mano de obra. El vínculo afectivo formado entre los integrantes de las redes familiares que les ha permitido crear la cadena de favores fue instaurado a través de una analogía de reciprocidad entre iguales (Trevinyo, 2010).

Las conexiones familiares y el modelo de familia extendida en Latinoamérica representan una estrategia económica para las familias que les permite hacer frente a las dificultades económicas y sociales, además de proporcionarles una ventaja competitiva para encarar moralmente la presión social y situaciones de crisis. La flexibilidad que tienen las familias extendidas para adaptarse rápidamente a nuevos contextos económicos y superar los inconvenientes del ambiente se le ha atribuido a su capacidad organizativa eficiente del gasto y el ahorro ante ciclos económicos de desaceleración, donde las familias extendidas podrían saber administrar más eficientemente su capital, distribuir más equitativamente los bienes y servicios producidos, e incluso corresponder más asertivamente a los favores de la red familiar. Por lo anterior se ha observado que las economías de escala funcionan más eficientemente en las familias nucleares (Trevinyo, 2010).

#### ***2.4.2.5 Conexiones familiares latinoamericanas***

Para Trevinyo (2010) las relaciones familiares con sus redes y conexiones son determinantes para el triunfo de un emprendimiento o el fracaso del mismo ya que los negocios asociados a las redes y la información obtenida mediante sus contactos, les permite encontrar nuevas oportunidades para emprender proyectos exitosos, les da una ventaja competitiva para ingresar a nuevos nichos de mercado, mejorar su capacidad económica, afrontar tiempos difíciles tanto económicos como morales, fortalecer los vínculos sociales e incrementar su calidad de vida. Sin embargo, debe existir un comportamiento responsable entre los miembros de las redes y conexiones familiares en Latinoamérica donde nunca deben

defraudar la confianza que se les proporciona, cumplir con las negociaciones y tratos establecidos, actuar de manera solidaria con la red y corresponder a los favores recibidos en el momento que se requiera el apoyo.

En las familias extendidas de Latinoamérica no existe absoluta independencia de un miembro familiar a su red y conexiones familiares. Lo anterior se demuestra cuando un miembro de la red defrauda la confianza otorgada, perjudicando su reputación y afectando a su familia, debido a que el parentesco influye en las conexiones entra y extra familiares para hacer negocios y apoyarse solidariamente, el acto de defraudar a un miembro de la red será ampliamente informado a todos los integrantes de la red afectando la credibilidad del involucrado y la comunidad implicada. Las relaciones entre las redes son bilaterales, por lo anterior es muy difícil que el integrante que defraudó la confianza de la red vuelva a contar con el apoyo de otros miembros no familiares de la red para hacer negocios y socializar, normalmente la familia del implicado lo asiste para salir adelante, pero es muy probable que otros miembros de la red no realizarán tratos con el implicado (Trevinyo, 2010).

Finalmente, Trevinyo (2010) concluye que en las redes y conexiones familiares latinoamericanas, las familias deben heredar a sus hijos una reputación limpia de sus acciones. Las familias deberán incrementar sus redes y transferir correctamente las conexiones a sus hijos, con ello les brindarán la oportunidad de generar nuevos emprendimientos que sean respaldados por la buena reputación de la familia. Las redes y conexiones extendidas también permitirán a los hijos colocarse en mejores empleos e incluso contraer matrimonio. Es por lo anterior que no afianzar los lazos de las redes y conexiones familiares por una mala reputación, les quitarán a sus hijos excelentes oportunidades de crecimiento personal y económico.

## **2.5 La sucesión**

En este apartado se revisan las definiciones de la sucesión en la EF., se exponen cuatro modelos del proceso sucesorio y los factores que influyen en el éxito de la sucesión.

### **2.5.1 La sucesión concepto y características.**

La sucesión, puede definirse como un proceso dinámico, en el que los roles y las tareas del predecesor y el sucesor, se desarrollan de forma autónoma y en paralelo hasta que se alcanzan, o se superponen. El propósito de la sucesión es transferir la gestión empresarial

(dirección y control) y la propiedad a la siguiente generación (Trevinyo, 2010; Lam, 2011, Belausteguigoitia, 2004).

Handler (1991) sostiene que el proceso de sucesión consta de tres fases que son: a) el desarrollo personal de sucesor, b) involucramiento en la empresa y c) sucesión de liderazgo.

Belausteguigoitia (2004) sostiene que el proceso sucesorio implica, diagnóstico, planeación, ejecución, culminación y plan de contingencia.

Para Gallo (1998) el proceso sucesorio lo integran las siguientes etapas: el entrenamiento de los sucesores, el crecimiento de la organización, el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, y la jubilación y retiro del sucedido. Gallo sugiere que las anteriores etapas, deben implementarse simultáneamente, ya que no son excluyentes una de la otra.

Para esta investigación se retomará el concepto de sucesión de Belausteguigoitia (2004) y Trevinyo (2010), definiendo a la sucesión como el proceso de transmitir la propiedad y dirección de la empresa a la próxima generación. El proceso se realiza de forma dinámica, durante el cual, los roles y actividades del sucedido y del sucesor, evolucionan de forma autónoma y en paralelo, hasta que se juntan para la transmisión de la dirección, control y propiedad de la empresa. Se entenderá al sucesor como la persona que asume el liderazgo y propiedad en la empresa una vez que el sucedido se lo transfiere, y sucedido como la persona que cede el liderazgo y propiedad al sucesor de la empresa.

### **2.5.2 Impactos de la sucesión en las empresas familiares.**

La sucesión se considera un proceso de por vida, que incluye todos los factores que aseguren que la empresa, se transmita efectivamente de generación en generación. Se identifican los siguientes tres posibles efectos negativos, provocados por un mal traspaso generacional de la empresa familiar (Leandro, 2012; Gallo, 1998):

1. El fundador es inexorable o se resiste en admitir su retiro. Por lo anterior, evitará ceder su poder al sucesor potencial. En este caso no existe un plan para el proceso de sucesión profesional y reflexiva, ni preparativos adecuados para entrenar al candidato a la sucesión para la dirección de la empresa.
2. Debido al nombramiento del sucesor como director de la empresa, su vínculo afectivo entre el fundador y sus otros descendientes es tensa, por lo que la relación con otros interesados en la organización, también podría deteriorarse.

3. Debido al nombramiento del sucesor, la relación entre los mismos herederos es tensa.

Cuando se realice la sucesión, el enfoque debe estar en agregar una planeación adecuada, no solo en los negocios, sino también emocionalmente, y planear la preparación de la familia.

### **2.5.3 Planeación de la sucesión.**

Una poca cantidad de empresas familiares se ocupan de participar en el proceso de planificación de la sucesión; además, la pequeña cantidad de planes en curso que pudieran existir, suelen estar únicamente en manos del director general actual. La sucesión, es un proceso muy importante para la empresa familiar, y también una de las etapas más críticas que debe afrontar la empresa para asegurar su permanencia a través del tiempo. Para lograr un proceso sucesorio eficaz, la empresa familiar necesita crear una serie de condiciones favorables, y un plan esperado por todos los interesados de la organización que les permita hacer frente a las amenazas del medio ambiente. En la planeación de la sucesión, es importante evaluar las ventajas y desventajas que acompañan al proceso sucesorio a partir del diagnóstico, para anticiparse a los conflictos en los sistemas: empresa, familia y propiedad; y con ello, cambiar gradualmente en la empresa, lo que necesite para lograr la sucesión exitosa.

Una propuesta para solucionar los inconvenientes del proceso sucesorio, que mencionan los académicos de la empresa familiar, es realizar la planeación estratégica de la empresa, encaminada al proceso sucesorio. Por tanto, en un entorno familiar, se recomienda seguir una serie de pasos a la hora de planificar. Inicialmente, deberán resolver asuntos conflictivos que surgen de la relación empresa, familia y propiedad. En segundo lugar, es recomendable que celebren reuniones familiares con regularidad para compartir opiniones y medidas a tomar en cada situación. En tercer lugar, se deberán escribir los valores familiares y conductas que los miembros de la organización deben seguir en sus acciones, y acordar la composición del protocolo familiar. En cuarto lugar, la alta dirección debe realizar inspecciones periódicas, controlar la implementación del plan durante las inspecciones y mantener siempre una comunicación fluida entre todos los miembros de la organización. Una planificación estratégica adecuada, facilitará el proceso de sucesión en cualquier tipo de empresa familiar. (Araya, 2011).

Como se puede observar en la Figura 17, Araya (2017) propone un plan estratégico que involucra el proceso sucesorio, organizado en un esquema donde pretende exponer los pasos concretos que debe seguir la empresa familiar, para guiar a la alta dirección en su ejecución; además el autor asegura que esta propuesta de planeación estratégica, le permitirá aumentar a la alta dirección los beneficios organizacionales y revitalizar la empresa para la próxima generación. No obstante, en la empresa familiar el autor recomienda que se debe tener en cuenta que, no sólo se planifica la dimensión estratégica empresarial, sino que también hay que planificar la dimensión familiar, teniendo en cuenta las metas personales y profesionales a largo plazo de los miembros de la familia.

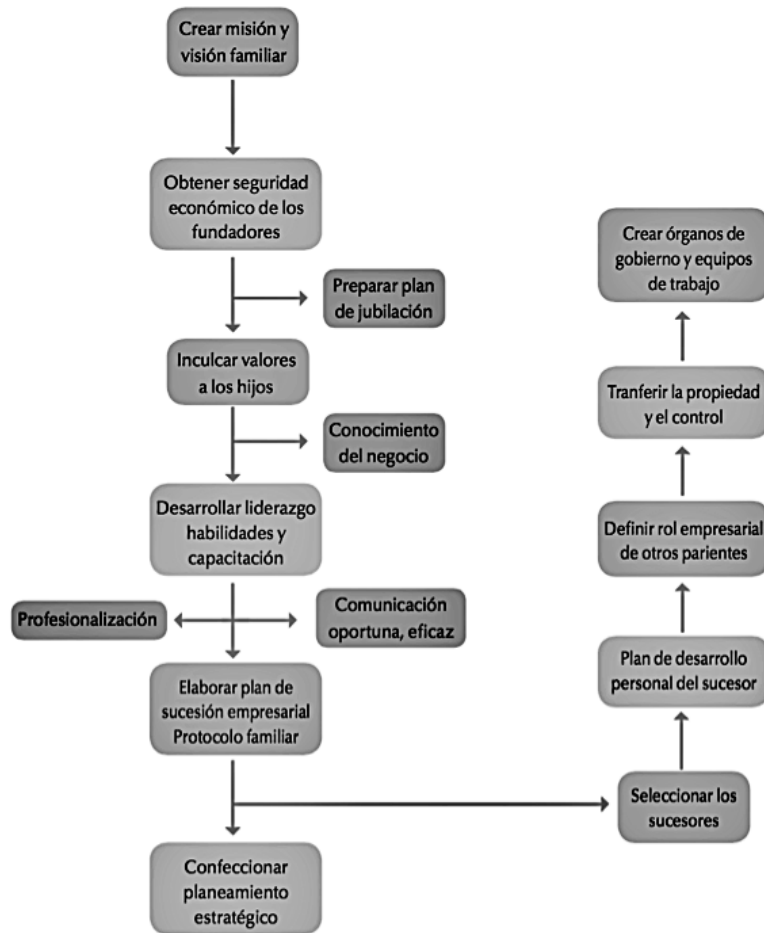


Figura 17. Proceso sucesorio. Fuente: Araya (2012, p.33).

**2.5.4 Modelo del proceso sucesorio de Belausteguigoitia (2004).**

El modelo de sucesión de la empresa familiar propuesto por Belausteguigoitia (2004) está basado en la teoría de planeación estratégica articulada en cuatro etapas del proceso de sucesión: Diagnóstico, Planificación, Entrenamiento, Transferencia y Culminación. El autor considera que el proceso de sucesión es largo y debe planificarse con la mayor anticipación posible ya que el proceso duraría de 10 a 15 años. En la Figura 18 se observan las cinco etapas propuestas por el autor para realizar el proceso sucesorio, así como una línea diagonal que describe el grado de influencia del sucesor y sucedido en la toma de decisiones de la empresa familiar.

En la Figura 18 en el eje de las X, Belausteguigoitia (2004) establece la edad promedio del sucedido y la etapa del proceso sucesorio a transcurrir conforme a la edad del sucedido. En el eje de la Y establece la edad promedio del sucesor y la duración en años para cada etapa del proceso sucesorio. La intersección de la línea diagonal entre eje X y eje Y, marca el inicio y término de cada etapa del proceso sucesorio y la edad adecuada (sucesor y sucedido) para el proceso sucesorio. Como se puede observar con el paso del tiempo y el avance de las etapas del proceso sucesorio, las decisiones por parte del sucesor se van reduciendo hasta un 0% como una correlación inversa al sucedido el cual al final del proceso sucesorio tomará el 100% de las decisiones.

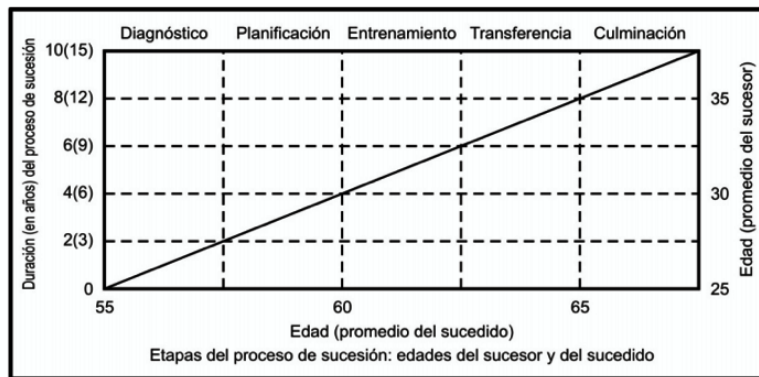


Figura 18. Etapas del proceso de sucesión. Fuente: Belausteguigoitia (2004, p. 259).

Para una mayor concepción del modelo se describen las etapas propuestas por Belausteguigoitia (2004):



Etapa 1 o diagnóstico. El fundador o la generación al mando diagnostica el sistema empresa y el sistema familiar, incluidos los candidatos que pueden incorporarse a la empresa o asumir la alta dirección. De igual manera, emergen las siguientes preguntas sobre la propiedad cuando el Chief Executive Officer (CEO) se jubile: ¿Venderá o heredará el director ejecutivo la empresa? Si lo hereda, ¿la propiedad debe dividirse o concentrarse en una sola persona? En los primeros dos o tres años, hay mucha incertidumbre. En esta etapa del diagnóstico, los accionistas pueden diseñar información sobre el sucesor ideal y cómo asignar nuevos activos.

Etapa II de la planificación. La empresa familiar deberá desarrollar un plan de sucesión entre los posibles sucesores de la generación menor y los sucedidos de la generación al mando. Es importante recalcar, que un plan de sucesión diseñado solo por el líder de la empresa, sin la participación de los posibles sucesores, tiene más probabilidades de fracasar.

Etapa III de la formación. Cuando la alta dirección conoce las capacidades, habilidades y destrezas que poseen los sucesores, así como aquellas que deben reunir al momento de ocupar puestos de liderazgo, la empresa familiar debe hacer un plan que debe incluir algunas de las siguientes actividades, para la formación de los posibles sucesores: tomar clases o cursos para cumplir el perfil deseado, completar estudios de posgrado, experimentar en diversos puestos y realizar múltiples actividades. También es recomendable, que trabajen los posibles sucesores fuera de la empresa.

Etapa IV de la transferencia. Durante un período de tiempo, las dos generaciones, el sucesor y sucedido, comparten la toma de decisiones de toda la organización, aunque oficialmente, solo uno de ellos ocupa el cargo de CEO. La etapa IV de transferencia es gradual, porque la dirección y gestión de la empresa, se transfiere y asume dosificadamente. En esta etapa la organización debe incluir un plan de comunicación sobre la sucesión de la empresa, y éste le permita resolver las dudas de todos los interesados de la organización, principalmente a los accionistas, empleados, clientes y proveedores.

Etapa V de culminación. La sucesión exitosa no concluye cuando se entrega la dirección y gestión al sucesor, ¿Por qué? A veces todo parece estar bajo control y hay un problema que hace que falle la sucesión. De los ejemplos más habituales expuestos por Belausteguigoitia (2002) es el regreso del sucedido o el fundador, ya sea porque se siente mal fuera de la

empresa y quiere regresar, lo que afecta a todo el proceso; o, por otro lado, el sucesor también puede encontrar algunos problemas de adaptación al enfrentarse a nuevas responsabilidades, dando como resultado el cambio de parecer del sucesor sobre algunos asuntos de trascendencia en la dirección general.

Adicionalmente, Belausteguigoitia (2004) considera que, en caso de que se necesite cambiar el plan de sucesión original, es de gran importancia para la organización elaborar un plan de contingencia. El plan propuesto debe ser de carácter general, pudiendo incluir cónyuges y la generación menor que aún no son integrados a la organización, u otros familiares que aún no han sido considerados como opciones sucesoras; para todos los casos anteriores, es recomendable que los nuevos candidatos tomen cursos básicos de gestión empresarial familiar en su momento. Como se mencionó en la etapa V, el sucesor también puede ser quien decida cambiar sus planes y retirarse de la dirección general, ocasionando al sucedido problemas, por no tener un plan de contingencia adecuado, y volver a entrar en la primera etapa del proceso de sucesión, pero a una edad mayor. En la etapa final de sucesión, debe ser necesario efectuar un plan de contingencia, especialmente si se sospecha que el sucesor no ha alcanzado el perfil requerido y es necesario separarlo del cargo.

#### ***2.5.4.1 Tipología de la sucesión (analogía con la entrega de la estafeta)***

Belausteguigoitia (2004) propone que el proceso de entrega de la alta dirección de la empresa familiar al sucesor, es muy parecido a una competición deportiva de relevos de velocidad. El autor menciona cuatro tipos de relevos y su semejanza con el proceso sucesorio mencionadas a continuación:

Reveló transferido. El primer corredor sostiene la estafeta con firmeza, incluso si su compañero tiene la posición y la velocidad para recibir la estafeta, al final de la carrera, el primer corredor nunca soltó la estafeta. El corredor inicial no necesitó entregar la estafeta para seguir adelante, lo que sorprendió a su compañero. La relación con la sucesión es:

- 1) El fundador tiene el control total de la empresa y no está dispuesto a transferirlo por varias razones.
- 2) Incluso si la organización pagará el precio por una sucesión fallida, el director general, consciente de lo anterior, no se permitirá dejar la dirección general de la empresa familiar.

3) El sucesor se sentirá frustrado, al saber que su crecimiento, desarrollo y bienestar depende básicamente de que el líder deje la empresa.

Relevo arrepentido: el primer corredor se acerca a su compañero y ambos corredores están preparados para cambiar la batuta, en el acto de la entrega, el corredor inicial se arrepiente y ningún corredor suelta la batuta, lo que provoca que ambos se tropiecen el uno con el otro.

Lo que Belausteguigoitia (2004) considera es análogo a la sucesión es:

1) El director general o dueño de la empresa no implementa los planes de sucesión que elaboró.

2) El ex director general de la empresa regresa a la organización, no está conforme con su nueva vida como sucedió.

3) El sucesor se ve obligado a regresar a la alta dirección porque el sucesor no cumple con el perfil deseado.

Relevo fallido. La falta de coordinación entre los corredores les impide realizar la transferencia de la batuta conforme a lo planeado. Los corredores mantienen diferentes velocidades, provocando que no tengan seguridad para hacer la transferencia; ambos corredores deciden adecuar su velocidad para evitar tropezar el uno con el otro o no caerse. En el acto, pueden tirar la batuta o abandonar su carril. La analogía con la sucesión propuesta por Belausteguigoitia (2004) es:

1) Una gran falta de precisión de los planes del director general a realizar.

2) En la planeación de la sucesión siguen sin contestarse las preguntas más fundamentales: quién sucederá, cuándo sucederá y cómo sucederá.

Relevo eficaz. Se elaboró a tiempo un plan adecuado de la entrega de la batuta que se siguió apropiadamente, por lo que el cambio de batuta entre los corredores fue exitoso. Probablemente, los dos corredores tuvieron algunos inconvenientes para realizar los planes de entrega, pero tuvieron la prevención adecuada para superarlos, y lograron la entrega de batuta eficazmente. La analogía con la sucesión propuesta por Belausteguigoitia (2004) es la siguiente:

1) Existe una relación estrecha entre el sucesor y sucesor, y buena organización y disposición en los planes.

2) El suceso se retira con base en lo planeado, permitiendo al sucesor asumir formalmente el liderazgo.

3) El sucesor cuenta con el perfil deseado para el puesto de director general.

La Tabla 3 resume las analogías sobre el cambio de estafeta y la sucesión propuestas por Belausteguigoitia (2004).

Tabla 3 *Analogía sobre el cambio de estafeta y la sucesión*

*Analogía sobre el cambio de estafeta y la sucesión*

CAMBIO DE ESTAFETA ATLETISMO	CAMBIO DE ESTAFETA. PROCESO DE SUCESIÓN EN LA EF.
Hay una determinada longitud para realizar un cambio; pasando ese límite viene la descalificación.	Existe un lapso prudente para llevar a cabo el proceso de sucesión, después de este se pierde el momento.
En la entrega de estafeta ambos corredores deben mantener la misma velocidad, es decir, la máxima posible.	Al tomar el control, la generación más joven debe poseer las habilidades necesarias para dirigir la empresa.
Los corredores no deben salir del carril que les fue asignado.	La sucesión debe ser planificada para evitar improvisaciones de última hora.
El corredor que recibe la estafeta debe calcular cuándo iniciar su movimiento (seis, siete u ocho metros antes de su punto de partida)	La planeación de la sucesión debe iniciarse con mucho tiempo de antelación: 5, 10, 15 años antes.
Es preciso que el corredor que recibe la estafeta la tome con fuerza y no la suelte.	Se requiere el compromiso y la dedicación de los sucesores cuando reciben la dirección de la empresa.
Para hacer una buena carrera de relevos, además de que cada miembro del equipo debe correr a su máxima velocidad, se debe realizar un cambio de estafeta eficaz.	En la medida en que el proceso de sucesión sea bien planeado y ejecutado, será menos traumático y más beneficioso para la empresa.

Fuente: Belausteguigoitia (2004, p.263)

Belausteguigoitia (2004) concluye que, si la empresa familiar desea la permanencia intergeneracional, la analogía de la carrera deportiva con la sucesión, es más parecida a una carrera de 400 metros planos que a una de 100 metros. Por lo anterior la empresa familiar deberá fomentar que director general y potencial sucesor lleven acompañados la batuta

durante la carrera, para ello, el autor sugiere que la empresa debe saber entrenar adecuadamente al futuro sucesor de la empresa familiar para que, en el momento correcto, le sea entregada la batuta de la empresa y pueda alcanzar la meta en menor tiempo, e incluso superar la competencia. Belausteguigoitia (2004) menciona que lo anterior no significa que el sucedido se deslinda completamente de la empresa familiar, al contrario, deberá permanecer cerca de ella, pero con un rol diferente al director general y con menor protagonismo.

Belausteguigoitia (2004) concluye que, si la empresa familiar desea la permanencia intergeneracional, la analogía de la carrera deportiva con la sucesión, es más parecida a una carrera de 400 metros planos que a una de 100 metros planos. Por lo anterior, la empresa familiar deberá fomentar que el director general y el potencial sucesor, lleven acompañados la batuta durante la carrera; para ello, el autor sugiere que la empresa debe saber entrenar adecuadamente al futuro sucesor de la empresa familiar para que, en el momento correcto, le sea entregada la batuta de la empresa y pueda alcanzar la meta en menor tiempo, e incluso superar la competencia. Belausteguigoitia (2004) menciona que lo anterior no significa que el sucedido se deslinda completamente de la empresa familiar, al contrario, deberá permanecer cerca de ella, pero con un rol diferente al director general y con menor protagonismo. La batuta será tomada por el corredor más veloz; el que entrega la batuta, ya se encontrará cansado y no tendrá la misma fuerza para correr a la misma velocidad del segundo corredor. Interpretando la analogía de la carrera deportiva mencionada anteriormente, el autor menciona que las empresas familiares que construyen un equipo de relevo ganador, son aquellas que pretenden alcanzar el largo plazo que debe recorrer su empresa y lograr su permanencia intergeneracional.

#### **2.5.5 Modelo del proceso sucesorio de Trevinyo (2010).**

Para Trevinyo (2010), el proceso de la sucesión es prolongado, en donde el sucedido deberá guiar a las próximas generaciones a las siguientes etapas del proceso sucesorio: formación, incorporación y trabajo en conjunto. Lo anterior, le permitirá al director hacer llegar a la transferencia del liderazgo de la empresa familiar de forma voluntaria o fortuita. En la Figura 19 se observa que, durante este proceso, valores y actitudes familiares como la armonía, unidad y comunicación son elementales para el proceso sucesorio. La autora menciona que

se debe establecer el protocolo familiar que guiará las acciones familiares hacia el desarrollo y la armonía familiar de la empresa, impactando considerablemente a la próxima generación. El éxito de la permanencia intergeneracional de la empresa familiar, está vinculado al desarrollo empresarial y la vocación de continuidad que la familia fomenta, con base en los sistemas empresa, familia y propiedad. Para elaborar el plan de sucesión, las familias deben estar conscientes de todas las debilidades y amenazas que los directores generales o los fundadores tuvieron que solucionar, y que en su momento enfrentarán las generaciones venideras durante el proceso sucesorio.

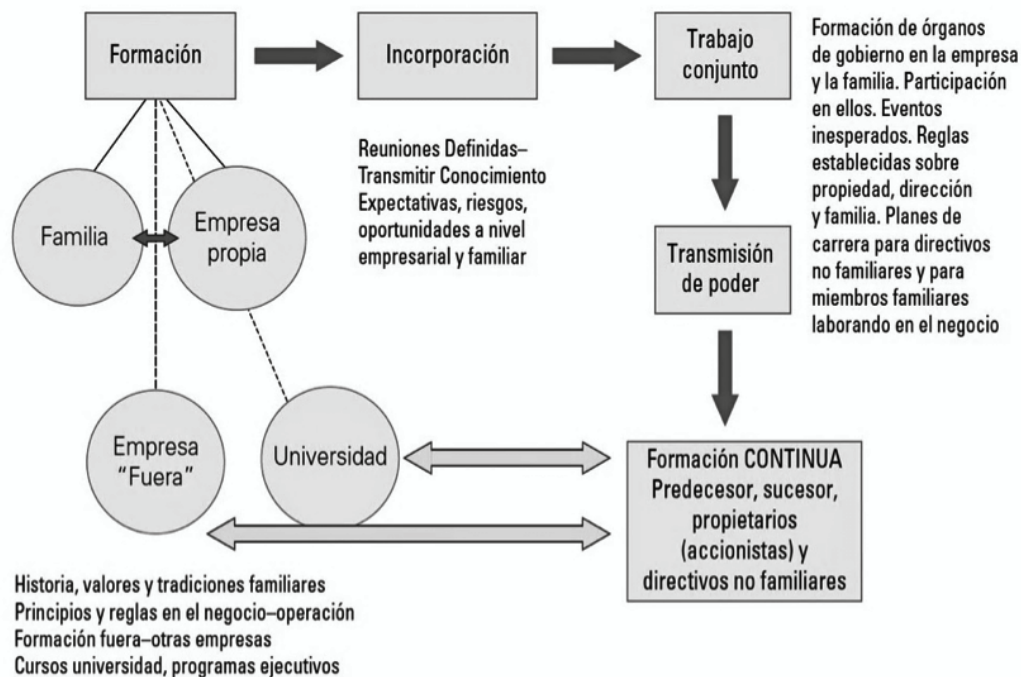


Figura 19. Modelo del proceso sucesorio. Fuente: Trevinyo (2010, p. 209).

*Formación y liderazgo.*

Dos roles profundamente unidos a la empresa familiar son el liderazgo empresarial y el liderazgo familiar, roles que, en unas ocasiones, pueden o no estar en un solo individuo. Trevinyo (2010) define a un líder familiar, como el individuo que tiene una buena relación con todos los miembros familiares, y que tiene un gran poder de convocatoria; este tipo de

liderazgo, es importante para la familia, porque ayuda a mantener unidos a los integrantes de la familia, permite fortalecerla, cuidarla y generar vínculos de conexión y comunicación. Los líderes empresariales, son aquellos que están entrenados y tienen la formación para dirigir un negocio y llevarlo al éxito. Posterior a la sucesión, la empresa familiar, deberá examinar al nuevo líder con base en sus destrezas, habilidades, aptitudes y deseos.

*Transmisión de valores e innovación.*

Esta dimensión es la más influyente en el sistema del proceso sucesorio expuesto por Trevinyo (2010). Las creencias familiares, la historia familiar, las tradiciones y los valores de la familia son necesarios para crear el actuar ético del sucesor y evitar el desvío hacia intereses individuales. Esta dimensión entrelaza el inicio y el fin del proceso sucesorio, retroalimentando el sistema a través de una formación continua al interior de la familia, al interior de la empresa, en la universidad y en otras empresas externas a la familia. Algunas de las preguntas que deberá conocer las generaciones futuras se mencionan a continuación: ¿Por qué existe la empresa familiar?, ¿cuál es el propósito de la empresa familiar?, ¿que se espera en un futuro de él o ella?, ¿Qué tipo de actitudes y conductas se espera de él o ella? Estas preguntas ayudarán a las próximas generaciones a entender los valores esenciales de la empresa familiar, y en caso que el mercado llegara a cambiar, la próxima generación se adaptará a los cambios de su ambiente, pero siempre con base en los valores esenciales del crecimiento empresarial y familiar. La empresa familiar, siempre debe tener presente que, los maestros de la generación menor, deben ser la generación al mando.

*Incorporación.*

Para discutir cuestiones de la empresa familiar, es necesario que la alta dirección, programe juntas formales y habituales con el futuro sucesor o sucesores potenciales, donde no se les interrumpa, y con una duración promedio de 45 minutos para tratar los tópicos específicos de la administración de la empresa familiar. Los directores generales, podrán brindarles seguridad y conocimiento a los futuros sucesores, al efectuar las juntas mencionadas, además los futuros sucesores podrán adquirir la confianza para preguntar, o acercarse con la generación al mando, y resolver dudas o adquirir consejos (Trevinyo, 2010).

En la primera etapa de las juntas programadas entre las dos generaciones, puede incluir la narrativa de la historia y tradición de la empresa familiar, explicarles las reglas y normas

del comportamiento de los miembros de la empresa familiar, y acordar un plan de carrera para la generación menor o un plan de formación actual (Treviño, 2010).

En la segunda etapa de las reuniones programadas, la generación al mando debe tratar temas con respecto a la planeación estratégica de la empresa familiar, tales como el análisis FODA, riesgos y metas empresariales, objetivos familiares y de la organización. Es importante que en las juntas una vez tratados los anteriores tópicos, se comente cómo gestionar a los directivos no familiares, platicar tópicos de liderazgo individual, autoestima y competencias. Es importante en estas juntas definir estándares de calidad, monitoreo de objetivos, que sean claros y específicos para las dos generaciones; lo anterior, les permitirá entender las actividades a realizar y delimitar responsabilidades. Las dos etapas de reuniones anteriormente mencionadas, ayudará a la formación y capacitación del sucesor, y éste en un futuro, pueda estar preparado para resolver las amenazas externas, temas de gobierno familiar y seguridad familiar y empresarial (Treviño, 2010).

#### *Capacitación.*

Para hacerse cargo de sus obligaciones a largo, mediano y corto plazo en tópicos de la familia y la empresa, los integrantes de la familia que tienen derecho a la herencia de la propiedad, requieren estar entrenados. Algunos de los miembros familiares, que, en un futuro, serán los próximos accionistas de la empresa, deben ser juiciosos respecto a la dimensión familiar y empresa; así mismo deberán velar por la autonomía y el buen gobierno si desean la permanencia intergeneracional de su organización. La estrategia familiar de formación, debe estar encaminada a toda la generación menor a heredar, ya que independientemente de la elección del sucesor, la generación menor debe estar preparada para conocer indicadores financieros, de productividad, procesos de producción, reportes de marketing y todos los indicadores de su empresa, que les permita tomar buenas decisiones como futuros accionistas (Treviño, 2010).

#### *Obstáculos en la sucesión:*

- 1) La negación al retiro: de las principales razones por las que el director general rechaza retirarse son, pavor al creerse improductivo una vez sucedido, y temor a perder el poder y control de la empresa familiar; así mismo se aprecia una actitud negativa a transmitir sus conocimientos al sucesor.



2) Impaciencia para enseñar: cuando la generación al mando, no está lista para enseñar a la generación menor, suele ser impaciente para entrenar a los posibles sucesores.

3) Falta de capacitación: todos los integrantes de la familia, incluida la alta dirección de la empresa, deben capacitarse constantemente en cursos, diplomados, seminarios, etc., que les permita crear una visión disruptiva en los sistemas empresa y familia.

4) No establecer juntas regulares: la empresa familiar requiere establecer juntas regulares con los sucesores o futuros sucesores para tratar tópicos de la empresa como: análisis FODA, oportunidades de negocios, narrativa de la historia, valores y tradiciones de la empresa familiar, reglas claras del juego de la empresa familiar, plan de carrera en los miembros familiares (Trevinyo, 2010).

Finalmente, Trevinyo (2010) propone que se deberán preparar a los próximos accionistas de la generación menor para resolver situaciones imprevistas de la empresa, cuestiones de seguridad familiar y empresarial, plan de sucesión, el gobierno familiar, entrenamiento e integración del futuro sucesor. La autora menciona que la generación al mando es responsable de enseñar y entrenar a la generación menor; además de ser la responsable de la transferencia de la alta dirección, la propiedad y el conocimiento del know how. Lo anterior, permitirá que la generación que recibe la empresa familiar pueda ser acreditada por todos los interesados de la organización.

#### **2.5.6 Modelo de sucesión de análisis estructural**

Schumacher (2015) diseña en la Figura 20, el modelo de análisis estructural basado en las tres taxonomías propuestas por Vallejo (2005): empresas familiares puras, mixtas y profesionales, estos se interrelacionan con las creencias de las dimensiones de la empresa familiar: propiedad, gestión y vocación de continuidad hacia las tres dimensiones principales de la sucesión: órganos de gobierno, plan de sucesión y el entorno. Schumacher (2015) considera que las consecuencias de un proceso sucesorio están relacionadas con el grupo de interés en la empresa por lo que distingue que la sucesión puede evaluarse objetivamente sobre los criterios empresariales (enfocados a obtener resultados y el desempeño de la estrategia,) y criterios subjetivos -familiares (enfocados a los interesados en el núcleo familiar).

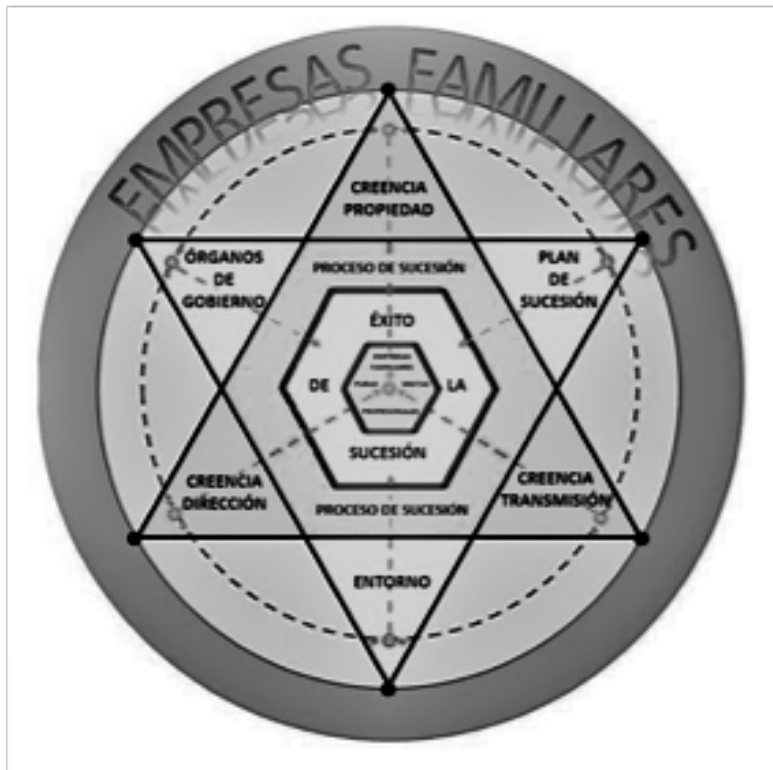


Figura 20. Modelo de análisis estructural. Fuente Schumacher (2015, p.106).

### 2.5.7 La sucesión exitosa.

Para Schumacher (2015) una manera de medir la sucesión exitosa es considerar criterios objetivos y subjetivos, en especial, el factor subjetivo de la sucesión, está vinculado con las relaciones interpersonales de los integrantes de la familia, que incide con la permanencia intergeneracional de la empresa. Para el autor, se puede considerar que la empresa familiar logró el éxito en la sucesión, cuando al finalizar la última etapa del proceso sucesorio, existen buenas relaciones familiares y se conserva la armonía familiar. Así mismo, se cree que la medición objetiva de sucesión está interrelacionada con los criterios subjetivos, ya que no podría haber armonía familiar, si no hay salud económica en la empresa, por lo que el autor, propone que una forma de mesurar la sucesión exitosa desde una visión objetiva, está vinculada con un concepto multivariable. Uno de los factores a considerar en una medición multivariable con enfoque objetivo de la sucesión, Schumacher (2015) propone los siguientes indicadores: creación de empleo; aumento de la productividad de la empresa; alza de la rentabilidad, incremento de los beneficios para la organización; aumento de las ventas.

La salud emocional familiar es otro indicador que se le atribuye a la sucesión exitosa, se relaciona con el bienestar de la empresa y el significado de unidad, igualdad y armonía. Así mismo, para mantener la salud familiar, se recomienda conservar el control de la propiedad en posesión de la familia, por lo que es importante realizar la sucesión, no solo de la transferencia de la alta dirección de la empresa, sino del dominio de los derechos de propiedad (Schumacher, 2015).

La calidad de la experiencia en la sucesión, es definida por Schumacher (2015) como la percepción del miembro familiar de la generación menor, sobre su participación en la organización, la cual, debe ser prolifera y satisfactoria; por lo anterior, para beneficiar la experiencia en el miembro familiar, Schumacher (2015) menciona que la empresa familiar debe proporcionar un nivel adecuado de satisfacción de necesidades y deseos de la familia; así como poseer la capacidad de solucionar las amenazas y debilidades del proceso sucesorio.

Adicionalmente, un atributo más de la sucesión exitosa, es que ésta, depende del tipo de empresa familiar que experimenta la sucesión; no es lo mismo el proceso sucesorio que vive una empresa catalogada como profesional, a la experiencia de sucesión de una empresa familiar pura. Los factores que influyen en el éxito en la sucesión, basados en la taxonomía de la empresa familiar propuesta por Vallejo (2005) y Ayala (2011), se pueden identificar en la Tabla 4 y Tabla 5, se expone el tipo de empresa familiar propuesta por los autores, y conforme al análisis de Schumacher (2015), se mencionan las creencias que determinará la sucesión exitosa para cada tipo de empresa, y se mencionan entorno a las siguientes dimensiones: familia, órganos de gobierno y plan de sucesión.

Tabla 4 *Empresa familiar por su familiaridad*

*Empresa familiar por su familiaridad*

<b>Taxonomía EF</b>	<b>Características y creencias de la EF</b>
Empresas familiares genuinas (Vallejo, 2005). Empresas familiares puras (Ayala, 2011).	La propiedad del capital como la dirección efectiva del negocio es 100% familiar. La dirección estará en manos de los miembros de la familia. Sólo recurrir a profesionales externos en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia. La empresa debe transmitirse como un legado.
Empresas de dirección familiar (Vallejo, 2005).	Capital es 100% familiar. La dirección del negocio sigue recayendo, mayoritariamente, en miembros de la familia propietaria del capital, hay personas no vinculadas a dicha familia ocupando puestos de responsabilidad.
Empresas familiares mixtas de dirección familiar (Ayala, 2011).	La propiedad puede incluir socios externos. La mayoría de la junta de accionistas debe permanecer en manos de la familia. La transmisión debe gestionarse como un patrimonio colectivo que se gestione según los deseos de la mayoría de la familia.
Empresas familiares profesionales (Vallejo, 2005).	Capital es 100% familiar. La dirección efectiva o más de la mitad de los puestos de responsabilidad están en manos de personas ajenas a la familia. Sigue habiendo miembros de la familia en puestos directivos.
Empresas familiares mixtas de propiedad familiar (Ayala, 2011).	La dirección de la empresa incluye profesionales externos, dar prioridad a los miembros de la familia. La propiedad de la empresa se mantiene en manos de la familia. La transmisión debe gestionarse como un patrimonio colectivo que se gestione según los deseos de la mayoría de la familia.
Empresas familiares mixtas (Vallejo, 2005).  Empresas familiares mixtas (Ayala, 2011).	Capital familiar 100%. Familia propietaria desvinculada de la gestión del negocio. Directivos personas sin parentesco alguno.  La dirección incluye profesionales externos, da prioridad a los miembros de la familia <i>en puestos clave</i> . La propiedad incluye socios externos, la mayoría de accionistas permanece en manos de la familia. La transmisión debe gestionarse como un patrimonio colectivo que se gestione según los deseos de la mayoría de la familia.
Empresas familiares privadas (Vallejo, 2005).  Empresa familiar profesional (Ayala, 2011).	Dirección profesionalizada Propietarios personas físicas o jurídicas no pertenecientes a la familia. Participación o participaciones sin pérdida del control familiar.  La dirección ha de estar en manos de los mejores profesionales posibles, aunque no sean de la familia. La propiedad ha de incluir a socios externos a la familia.

	La transmisión prioriza los deseos y derechos de los individuos.
--	--

Fuente: Adaptado de Schumacher (2015, p.120-121) a partir de Vallejo (2005) y Ayala (2011).

Tabla 5 Empresa familiar y sucesión exitosa.

*Empresa familiar y sucesión exitosa.*

<b>Taxonomía EF</b>	<b>Factores que influyen en el éxito de la sucesión (Grado de importancia)</b>
Empresas familiares genuinas, puras y de dirección familiar (Vallejo, 2005; Ayala, 2011).	<p>Entorno: familiar, organizacional, económico. Buena relación entre el antecesor/fundador y el sucesor. Compromiso del sucesor con la empresa. Socialización de los posibles sucesores.</p> <p>Órganos de gobierno: Consejo familiar de administración y junta general de accionistas.</p> <p>Plan de sucesión: Habilidades y conocimientos del sucesor (familiar o no) Reglas del juego claras Etapas del proceso de sucesión.</p>
Empresas familiares mixtas de dirección familiar (Ayala; 2011).	<p>Entorno: familiar, organizacional, económico. Buena relación entre el antecesor/fundador y el sucesor. Compromiso del sucesor con la empresa. Socialización de los posibles sucesores.</p> <p>Órganos de gobierno: Consejo familiar Consejo de Administración Junta General de Accionistas.</p> <p>Plan de Sucesión: Habilidades y conocimientos del sucesor (familiar o no) Reglas del juego claras Etapas del proceso de sucesión.</p>
Empresas familiares profesionales, mixtas y privadas (Vallejo, 2005; Ayala, 2011).	<p>Entorno: familiar, organizacional, económico. Tipos impositivos. Políticas de apoyo a la empresa. Perspectivas de crecimiento del PIB nacional. Posibilidades de crecimiento empresarial. Liderazgo.</p> <p>Órganos de gobierno: Consejo de Administración Junta General de Accionistas.</p> <p>Plan de sucesión: Criterios de selección del nuevo líder: <i>el mejor</i> Reglas del juego claras</p>

	Etapas del proceso de sucesión.
--	---------------------------------

Fuente: Adaptado de Schumacher (2015 p. 120-121) a partir de Vallejo (2005) y Ayala (2011).

### 2.5.8 Modelos de sucesión basados en TGS

La propuesta del modelo de sucesión elegido para esta investigación dependerá del diagnóstico de la empresa familiar, sin embargo, se considera que un modelo con enfoque sistémico es el más adecuado para definir los pasos medidos del proceso sucesorio y permitir su fácil entendimiento al sujeto de estudio. En la Tabla 6 se puede observar los modelos que están catalogados bajo un enfoque sistémico al estructurar la empresa familiar, así mismo se corroboró la implicación de la sucesión en el modelo.

Tabla 6 Aportes basados a sucesión.

*Aporte de modelos basados en TGS a la sucesión.*

Modelo	Sucesión	Proceso de sucesión	Aporte de la sucesión
Amat (2004)	Aporte: sucesión; este sistema es la continuidad de la EF y afecta a los sistemas empresa familia, propiedad y gestión.	Proceso: finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación.	Factores críticos en la sucesión.
Modelo de análisis estructural (Schumacher, 2015)	Éxito de la sucesión: creencias de la dirección; creencias transmisión; creencias propiedad.	Plan de sucesión, órganos de gobierno, entorno.	Creencias de la familia en el proceso sucesorio.

Modelo de proceso sucesorio de Trevinyo (2010)	Formación continua predecesor, sucesor, propietarios y directivos no familiares.	Formación; incorporación; trabajo en conjunto; transmisión del poder.	Cultura familiar: historia, valores, tradiciones.
Modelo de proceso sucesorio de Araya (Araya, 2012)	Plan estratégico para realizar la sucesión.	Planifica la dimensión estratégica empresarial y la dimensión familiar.	Diagrama de la planeación estratégica mesurada.

Fuente: elaboración propia (2019).

## 2.6 Modelos de permanencia intergeneracional

Para la permanencia intergeneracional de la empresa familiar, se necesita que los dueños tengan conocimiento del efecto de sus decisiones en todos los interesados de la organización; la alta dirección debe esforzarse por buscar la permanencia de la empresa a través del tiempo e incidir positivamente en la economía de su país y su sociedad. Sin embargo, para lograrlo, se requiere una estrategia de entrenamiento de miembros familiares emprendedores, independientemente que trabajen o no en las empresas de la familia. La innovación y desarrollo de productos o servicios en la familia, genera valor a las compañías propiedad de la familia y le permite aumentar su posibilidad de continuidad a través del tiempo, sin embargo, la familia debe estar consciente que no es fácil conseguir reinventar el negocio (Trevinyo, 2010).

Algunas de las empresas familiares con mayor permanencia intergeneracional alrededor del mundo son citadas por Gómez-Betancourt, Betancourt Ramírez, & Zapata Cuervo (2012), dando evidencia que es posible lograr la sucesión exitosa por varias generaciones. En el continente asiático se encuentra la empresa japonesa Kongo Gumi con 40 generaciones en su historial como empresa familiar, fue la empresa familiar más antigua del mundo hasta el 2006, fundada en el año 578 d.C, se especializa en la construcción de templos budistas. La empresa familiar más antigua en el mundo en la actualidad, es la empresa japonesa Hoshi Ryokan con 46 generaciones familiares en propiedad de la empresa, es un hotel que fue fundado en el año 718 d.C, y el cual también es considerado el hotel más antiguo del mundo. En el continente europeo se encuentra la empresa familiar francesa Château de Goulaine,

con 30 generaciones familiares dedicadas a la producción de vino, y fundada en el año 1000 d.C. En Italia se encuentran una gran cantidad de empresas familiares con dinastía multigeneracional, entre las más longevas se encuentra la empresa Fonderia Pontificia Marinelli, con 28 generaciones familiares y fundada en el año 1000 d.C.; la empresa Barone Ricasoli, con 25 generaciones familiares y fundada en el año 1141 d.C.; Barovier & Toso, con 20 generaciones familiares y fundada en el año 1295 d.C. En América Latina, la empresa familiar más antigua se encuentra en México, y su nombre es Tequila José Cuervo La Rojeña, empresa familiar dedicada a la producción de tequila, fue fundada en 1758 como cultivo de agave y en 1795 para producir y distribuir tequila; adicionando el nombre de la Rojeña en 1812.

Para lograr entender las principales dimensiones que las empresas familiares multigeneracional han considerado como esenciales en el funcionamiento de su empresa, diversos académicos alrededor del mundo han investigado y propuesto modelos que ayuden a las EF a su permanencia intergeneracional, a continuación, se mencionan los modelos más reconocidos en la literatura de EF:

### **2.6.1 Modelo los caminos en el desarrollo**

Gallo (2004) propone el modelo los caminos en el desarrollo, basado en el modelo de Ward (1991) fundador del consorcio de primos. El autor busca establecer el proceso evolutivo de la empresa familiar, donde la organización formulará, trazará y ejecutará la estrategia de la alta dirección, dependiendo su estado evolutivo; el autor plantea la estrategia a seguir en los tres sistemas propuestos por Tagiuri y Davis (1982): empresa, familia y propiedad.

Para la representación del modelo, el autor propone una matriz y un plano cartesiano, donde en el eje X se encuentra la estrategia de la dimensión empresa y en el eje Y, la estrategia para la familia y la propiedad. La matriz se puede observar en la Figura 21, y se visualiza los cuadrantes que la empresa se ubicará, dependiendo de la estrategia utilizada por la generación al mando para alcanzar la evolución de la empresa.



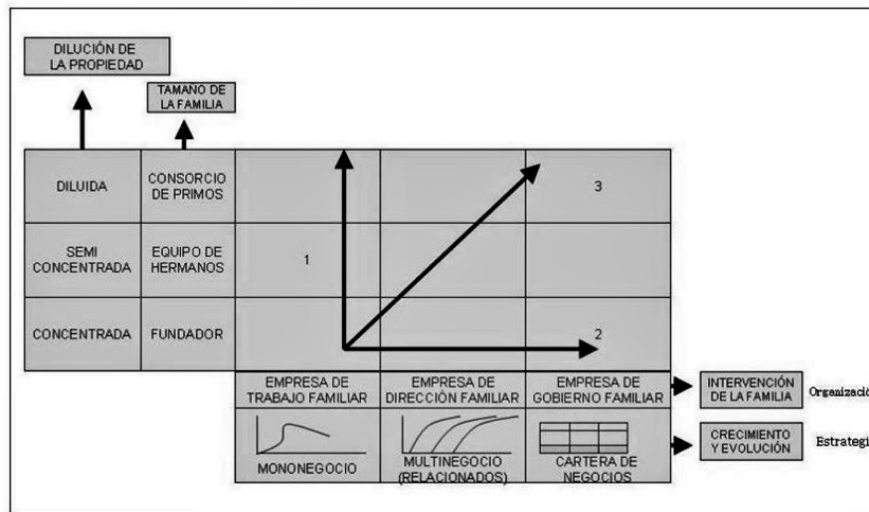


Figura 21. Los caminos en el desarrollo. Fuente: Gallo y Amat (2003, p.254).

El medio para implementar estrategias es el ordenamiento de la estructura de la estrategia de la alta dirección, por lo que, como se observa en el eje X, los diferentes tipos de estrategias suelen estar vinculados a diferentes modelos organizacionales. Una estrategia empresarial única está vinculada a una organización funcional, una estrategia multi empresarial está vinculada a una organización departamental y una cartera de inversión empresarial está vinculada a una organización holding en la que se involucra participaciones preferentes (Gallo, 2004).

Para los autores Gallo y Amat (2003), el eje de la Y, explica el periodo evolutivo del cambio generacional de la familia, que de manera natural pasa de único dueño a equipo de hermanos y a consorcio de primos; en muchas ocasiones convivirán diferentes generaciones en la administración de la empresa por un tiempo prolongado, y en cuanto más tiempo permanezca la empresa, mayor número integrantes familiares estarán inmersos en los sistemas: empresa, familia y propiedad.

Los cambios y el crecimiento transmitidos de generación en generación, han cambiado la estructura de propiedad de la empresa. La estructura de propiedad de la empresa, observada en el eje X, tiende a evolucionar de un propietario único a una propiedad concentrada en unas pocas personas, y de ahí en adelante una propiedad diluida controlada por más personas ajenas o no a la familia. A través de la intervención familiar en la gestión y comunicación y

su influencia en el desarrollo y evolución de la estrategia de la empresa familiar, este modelo ayuda a comprender los cambios organizativos (Gallo y Amat, 2003).

### 2.6.2 Modelo de la motivación y el compromiso de Gallo y Amat.

Como se muestra en la Figura 22, Gallo y Amat (2003) propusieron un modelo organizacional orientado a las personas, que se basa en incentivos y compromisos para promover el éxito a corto plazo y la permanencia intergeneracional de la empresa familiar.

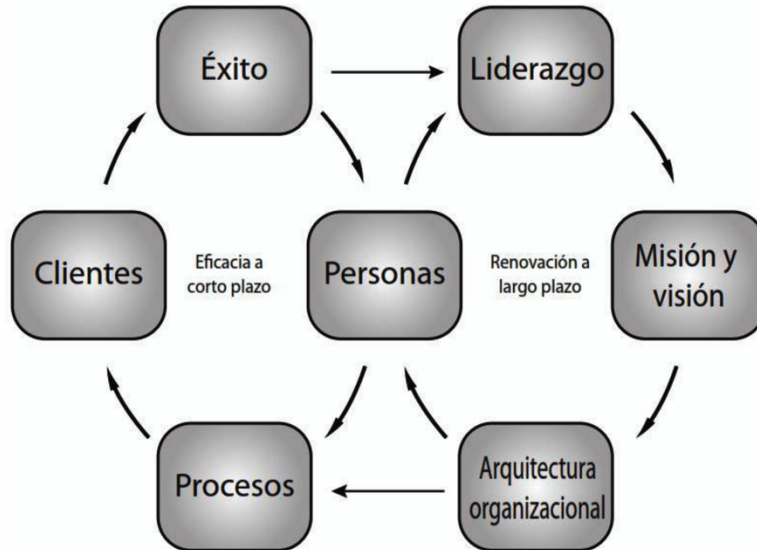


Figura 22. Las personas como base en el éxito de las empresas longevas (Gallo y Amat, 2003 p. 228).

El componente central del modelo son las personas que conforman la empresa familiar, pues de éstas, sean familiares o no, depende la permanencia intergeneracional de la empresa. Las personas están en el centro del proceso del modelo, debido a que conectan el corto plazo con el largo plazo a través de su motivación y eficiencia (corto plazo), gracias a su compromiso y renovación permanente (largo plazo).

Además, el liderazgo se fortalece por el éxito obtenido a corto plazo, haciendo viable el modelo a largo plazo para todos los interesados de la organización; la continuidad y el liderazgo se renuevan a través de las personas que forman parte de la empresa. Así mismo, en el corto plazo la eficacia está determinada por la cultura organizacional, que evidencia los valores y ética del individuo, y técnica de liderazgo del director general en la organización.

### 2.6.3 Modelo de crecimiento y cambio generacional

Trevinyo (2010) propone un modelo para el crecimiento y cambio generacional en empresas familiares desde una visión latinoamericana. La autora cree que la organización afectará en la preparación requerida para el desempeño de la actividad profesional en la organización, la motivación y el compromiso del personal y la efectividad de los procesos internos del personal. En la Figura 23 se puede observar la matriz de Crecimiento y Cambio Generacional compuesta por cuatro cuadrantes: Fundador propiedad única, hermanos con propiedad diluida, competitivos y más competitivos. Dentro de cada cuadrante la autora menciona las principales estrategias a seguir conforme al estado evolutivo de la empresa familiar y la complejidad del ambiente donde compite la empresa familiar.

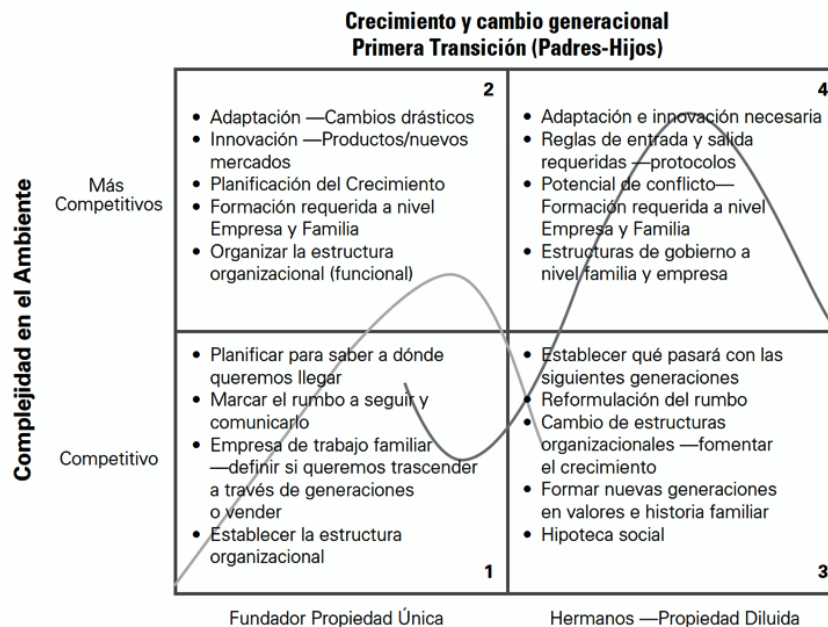


Figura 23. Modelo de crecimiento y cambio generacional. Trevinyo (2010, p.391).

El cuadrante 1, donde se encuentra el fundador con propiedad única en entorno competitivo, normalmente se ubican las empresas familiares 100% puras, integradas por empleados familiares que forman al 100% la parte operativa y alta dirección. Trevinyo (2010) traza una curva en el cuadrante 1 que representa el ciclo de vida de la empresa, como se observa en la figura 23, el comienzo del ciclo está en la orilla inferior izquierda del cuadrante 1 que representa la primera generación de la empresa familiar. Como en el ciclo de vida de un producto o servicio, la analogía con la empresa familiar es que el director general, tendrá bajo

su responsabilidad, de que la empresa y la familia nazca, crezca, se desarrolle correctamente y se reinvente, sin embargo, deberá trascender con la sucesión y la innovación para no dejar morir la empresa familiar.

El cuadrante 2, donde se ubica el fundador con propiedad única en un ambiente más competitivo, Trevinyo (2010) lo cataloga como el más difícil del modelo, porque es la etapa del cambio generacional de la primera a la segunda generación. La organización requerirá elaborar un testamento, un protocolo familiar y designar formalmente al sucesor; lo anterior, ayudará a disminuir los problemas y conflictos con todos los interesados de la organización, en especial afectar las relaciones familiares dentro de la familia. Para la autora es relevante establecer formalmente las políticas de contratación de la empresa, y determinar puestos y perfil deseado. Así mismo, es altamente recomendable establecer la repartición de la propiedad, crear los órganos de gobierno de la empresa familiar y el plan de sucesión. Lo anterior, permitirá un cambio generacional exitoso evitando la muerte de la empresa familiar.

Para Trevinyo (2010), si el fundador de la empresa familiar, se da cuenta de que es necesario planificar y tomar las acciones correspondientes a nivel empresarial y familiar, entonces su empresa podrá experimentar dos etapas: adaptación y crecimiento. La Figura 23 ilustra las dos etapas de adaptación referentes a la estabilidad y cambio; crecimiento y sostenibilidad, observadas en el tercer y cuarto cuadrante.

El cuadrante 3, donde se encuentran hermanos con propiedad diluida en un ambiente competitivo, se ubican aquellas empresas que realizaron el cambio generacional, donde los hijos llegan a ser la generación al mando. El ciclo de vida de la empresa familiar inicia en la parte superior del cuadrante 1, donde se realizó la sucesión exitosa. En este cuadrante la nueva generación al mando, deberá establecer la estrategia de permanencia intergeneracional de la empresa familiar, y, además, se observa que la complejidad de la organización es mayor, como consecuencia de la dilución de la propiedad. Para la autora, el cuadrante 3 representa un conjunto de acuerdos necesarios entre la generación al mando, para evitar conflictos potenciales entre los miembros familiares, donde se verán implicados los hermanos (generación al mando) y los hijos de estos, que serán la confederación de primos para la siguiente generación, conforme al modelo de Ward (1991).

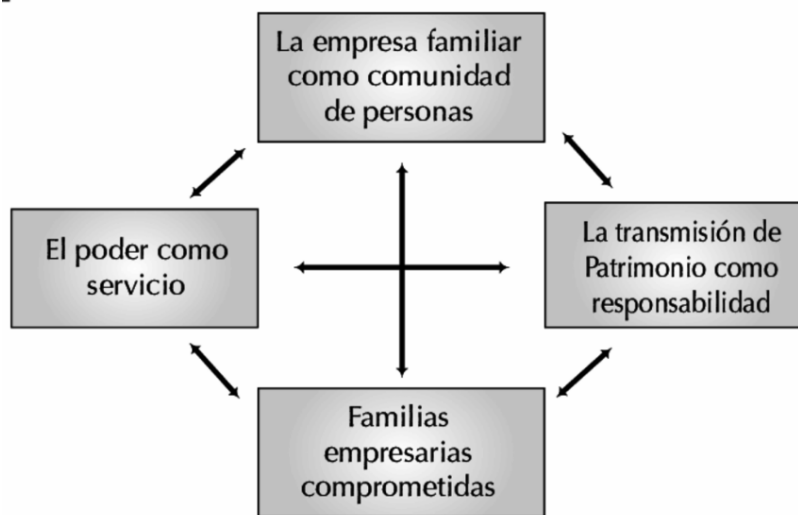
Para Trevinyo (2010), en el cuadrante 3, la empresa familiar deberá transferir a la siguiente generación el concepto de hipoteca social, término que implica programar un pensamiento a la generación menor enfocado en la creencia que el patrimonio que poseen, no les pertenece únicamente a ellos, sino es un patrimonio común para la familia actual y las futuras generaciones. Para la autora, el patrimonio social no les pertenece a los dirigentes de la empresa o los accionistas, la empresa familiar es un legado familiar a posesión de la familia. En el concepto de sucesión, su responsabilidad con la hipoteca social, es que el sucesor como líder empresarial, estará encargado de velar por el bienestar de la empresa familiar y buscar incrementar el patrimonio familiar, resguardarlo y en su momento transferirlo a futuras generaciones.

El cuadrante 4, donde se ubican hermanos con propiedad diluida en un ambiente más competitivo, Trevinyo (2010) ubica a la tercera generación (confederación de primos) en la etapa final del proceso sucesorio. En este cuadrante las empresas familiares están en una etapa de su ciclo de vida estable, sin embargo, es importante que la empresa familiar invierta en la innovación y adaptación de sus procesos, productos o servicios, para que pueda generar ciclos de crecimiento sostenido. Como lo mencionó el modelo de Gallo y Amat (2003), retomado por Trevinyo (2010), pasarán de una estructura funcional a una divisional, donde las estructuras de gobierno establecidas, determinarán que la familia, tenga puestos claves en la alta dirección, excluyéndose de los puestos operativos. Finalmente, en el cuarto cuadrante, es importante que la empresa mantenga la armonía, unidad y paz familiar, para lograrlo, la empresa debe programar reuniones familiares y trabajar en conjunto con el órgano de gobierno denominado, consejo familiar, el cual es el encargado de la gestión familiar que resuelve los problemas que surgen entre la familia y la empresa.

#### **2.6.4 Modelo Cava**

Los autores Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns (2009), introducen el modelo Cava basado en su estudio de empresas familiares multigeneracionales. En el modelo, buscan describir las cualidades mayormente observadas en las empresas familiares estudiadas, e identifican las siguientes 4 dimensiones: el poder como servicio, la empresa familiar como comunidad de personas, familias empresarias comprometidas, la transmisión del patrimonio como responsabilidad; en la Figura 24 se pueden observar las dimensiones propuestas por

los autores y interrelación que tienen entre sí, bajo un enfoque sistémico. Los autores mencionan que el modelo Cava, permitirá a una empresa familiar crecer y convertirse en una empresa familiar multigeneracional, representada con las siglas EFMG, y una familia empresarial comprometida (FEC). Los autores mencionan que una empresa familiar es una comunidad de individuos unidos que comparten una visión, y el vínculo que siempre los unirá será la organización. Por lo anterior, la alta dirección de la empresa debe buscar una estrategia para lograr la sinergia entre todos los interesados de la organización como proveedores, clientes, trabajadores, accionistas, sociedad etc.



*Figura 24.* Modelo Cava. Fuente: Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns (2009, p. 118).

Las empresas familiares multigeneracionales y comprometidas, presentan una serie de estructuras que han logrado adquirir con base a sus experiencias y aprendizajes positivos a lo largo del tiempo, a continuación, se presentan las estructuras que permitirá a la empresa familiar su permanencia intergeneracional:

- a) Estructura de permanencia. Desarrollan normativas para impulsar la integración de los miembros de la familia, y brindan oportunidades a candidatos que sobresalen por sus conocimientos y actitudes para formar parte de la organización.
- b) Estructuras de representación. Los órganos de gobierno, reconocen los intereses de los integrantes de la empresa familiar. De esta forma, el comportamiento de la empresa

familiar, necesitará generar riqueza económica y distribuirla entre quienes la han creado.

- c) Estructuras de remuneración. Las EFMG y EFC prestan servicio social a la comunidad, respetando la hipoteca social. En este sentido, el reparto de la riqueza debe ser forma justa y equitativa, entre sus miembros familiares y la (s) comunidad(es) donde infiere la empresa familiar (Gómez, Betancourt & Zapata, 2012).

A Pesar de que no todos los familiares son dueños o lo serán en el futuro en una EFMG, los miembros de la familia, usan su libertad de manera sensata, generar vínculos, y se mantienen en contacto con sus familias y la empresa familiar. Los miembros de la familia se esfuerzan por desarrollar habilidades, conocimientos y mejorar sus actitudes para cumplir con sus obligaciones con la empresa familiar. Así mismo, Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns (2009) identificaron que una gran cantidad de EFMG destacan porque los dueños de la empresa familiar, han aportado al gobierno de la empresa por más de tres generaciones.

El poder como servicio requiere que los individuos de la alta dirección de la empresa familiar, tengan un gran equilibrio en sus motivaciones, ya que sus decisiones, son de gran trascendencia para todos los interesados de la organización. Los miembros de la empresa familiar, deben considerar trascender no solamente por motivos personales o económicos, sino buscar un beneficio colectivo. El poder como servicio es la norma que constituye a la mayoría de las empresas familiares multigeneracionales en sus órganos de gobierno, quienes buscan ejercer su poder y su voto para exigir a sus miembros de la empresa familiar, actúen con base en la lealtad y diligencia en el bien común (Gómez, Betancourt & Zapata, 2012).

La transferencia del patrimonio a la siguiente generación, requiere que los miembros involucrados actúen con responsabilidad de sus acciones, por lo que es crucial, para la supervivencia de la empresa, que se realice un plan con respecto a la gestión del patrimonio como: recursos financieros, humanos, éticos, intelectuales, sociales etc. Los recursos financieros y la transferencia del patrimonio requieren un plan que se realice con base en un contexto de libertad, participación e iniciativa empresarial de los miembros de la familia, pero siempre apegados a los intereses colectivos (Gómez, Betancourt & Zapata, 2012).

### 2.6.5 Modelo Dinastía

El modelo Dinastía propuesto por Gómez (2010) tiene sus bases en el sistema de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) empresa, familia y propiedad y la teoría de sistemas. En el modelo, señala que el éxito de una familia empresaria longeva, radica en los valores y principios transmitidos de generación a generación. Como se observa en la figura 25, los valores y principios, forman la base del modelo y son el camino para construir un legado; por lo tanto, si en la familia prevalece el beneficio colectivo y el no individualismo, la visión del legado será colectiva y al beneficio común; en su contraparte, los valores contrarios, individualistas y egoístas, que busquen llevar a la empresa a un crecimiento basado en la distribución de ganancias económicas, beneficiando a unos cuantos individuos, ignorando cualquier otro criterio, generará un legado individualista y con baja permanencia intergeneracional. La generación al mando de la empresa familiar, que busca la permanencia intergeneracional, debe infundir en la familia una visión colectiva encaminada a valores y actitudes comunales, como el trabajo en equipo, excelencia, paciencia, unidad, armonía.

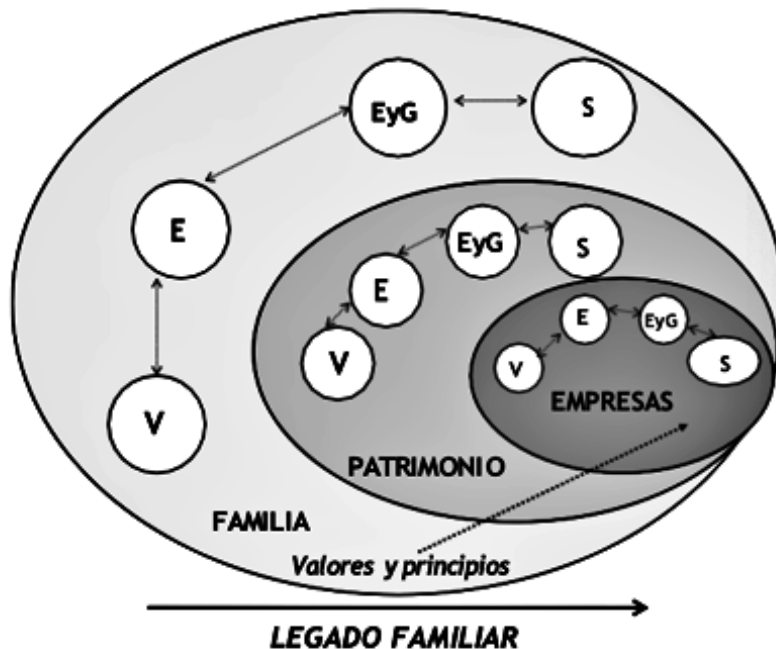


Figura 25. Modelo Dinastía. Fuente: Gómez (2010, p. 45).



Se puede ver en la Figura 25, que la dinastía familiar es la suma de sus partes en tres sistemas: empresa familiar y patrimonio, encaminado a un legado familiar donde se transmiten los valores y principios familiares. En el modelo de Gómez (2010) el patrimonio debe mantenerse dentro de la familia y es quien debe gestionarlo y controlarlo. Para el autor, el modelo representa los valores y principios encaminados hacia la familia, el patrimonio y la empresa. La alta dirección debe buscar generar integrantes familiares felices y buscar hábitos de trascendencia para lograr crear un legado, para ello, debe encaminar su visión y estrategia hacia el bien común, y con una visión trascendente, que impacte positivamente a todos los interesados de la organización.

El modelo dinastía explica que los subsistemas visión (V), estrategia (E), estructura y gobierno familiar (EYG) y sistemas de dirección familiar (S), interactúan con los sistemas: familia, patrimonio y empresa, para crear al interior de la organización, las siguientes estructuras definidas:

Una visión familiar (V), una estrategia familiar (E), una estructura y gobierno familiar (E y G), con unos sistemas de dirección familiar (S). Igualmente, en el manejo del patrimonio poseen una visión patrimonial, una estrategia patrimonial, una estructura y un gobierno para el manejo del patrimonio, y unos sistemas de dirección (G), en el ámbito empresarial. Finalmente, en el ámbito empresarial, las organizaciones cuentan con una visión corporativa, una estrategia corporativa, un gobierno corporativo, una estructura organizativa, y unos sistemas de dirección.

(Gómez, 2010, p. 46)

Una vez conformadas las estructuras anteriores, los principios y valores familiares traspasan y trascienden todas las estructuras creadas en el modelo dinastía, para formar un legado, cuyo principal objetivo es favorecer a la generación menor de la familia propietaria y beneficiar a los interesados de la organización. Si la empresa logra construir el legado, tendrá una gran posibilidad de permanecer intergeneracional mente (Gómez, 2010).

#### **2.6.6 Modelo Polaris para la permanencia intergeneracional**

*The Family Business Network (FBN)* en 2017 publica un documento titulado *Polaris*, La Empresa Familiar como una Fuerza para el Bien, el documento fue firmado y aceptado por la Junta Internacional de la Red de Empresas Familiares (FBN), donde expone una quinta

promesa: *un modelo de enfoque sostenible de negocios* para la generación presente y las futuras generaciones.

La Red de Empresas Familiares, previamente a *Polaris* establece cuatro promesas básicas para crear el futuro sostenible fundamentado en los objetivos de desarrollo sostenible de la Organización de Naciones Unidas (ONU):

5) Para su gente: se comprometen a hacer todo lo posible para crear y fomentar lugares de trabajo y culturas de trabajo donde su gente se desarrolle.

6) Para sus comunidades: se comprometen a ser ciudadanos globales responsables que hacen contribuciones positivas a las comunidades en las que trabajan y viven.

7) Para el medio ambiente: se comprometemos a buscar formas de tener un impacto ecológico positivo y contribuir a un entorno floreciente.

8) Para las futuras generaciones: se comprometen a compartir sus valores y aspiraciones a largo plazo con las generaciones futuras.

#### **2.6.6.1 Modelo de enfoque sostenible de negocios.**

Este modelo considera que las empresas familiares intergeneracionales intentan eliminar en las tres primeras generaciones las prácticas negativas, las percepciones de nepotismo y falta de profesionalidad que han bloqueado la permanencia intergeneracional. Para solucionar estos problemas las EF se enfocan en el desarrollo de la gobernanza, el espíritu empresarial y la filantropía como dimensiones necesarias en la educación y el estudio. Para la *Family Business Network* sus líderes empresariales manifiestan la práctica de los principios sociales éticos y las prácticas normales empresariales desglosadas bajo tres dimensiones, valores, legado empresarial y espíritu positivo. Los valores en el espíritu de la familia de negocios son el tejido conectivo donde se encuentran la definición del propósito de la empresa, fortalecimiento de las operaciones y creación de vínculos. La agenda global de desarrollo sostenible está fuertemente alineada con los valores de las empresas familiares responsables.

La FBN (2017) expone el concepto de líderes siervos y administradores responsables. Las familias de negocios con una *visión del futuro* deben de saber que la permanencia intergeneracional está relacionada con el rol de liderazgo denominado *Misioneros* quienes lo asocian con una permanencia intergeneracional a largo plazo, en lugar del liderazgo

denominado mercenarios relacionados con la permanencia de la EF a corto plazo y denominados oportunistas por están dispuestos a avanzar en un corto tiempo y con grandes beneficios como una lujuria por ganar dinero; en contraparte los misioneros son estratégicos ya que centran sus acciones como una lujuria por hacer un significado.

#### ***2.6.6.2 Espiritu empresarial, el ADN de las empresas familiares.***

Las empresas familiares consideran que para ser agentes de inclusión social y económica estas empresas alinean sus valores para aprovechar este impulso, perspicacia y talento para abarcar las necesidades de los más vulnerables y marginados. La ética y la innovación son el espíritu empresarial que se encuentra en el ADN de las empresas familiares tanto en la inclusión social como en la económica, así como una estrategia que las empresas familiares exitosas entienden, ya que las empresas prosperan cuando las sociedades florecen y ven los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU como un marco de empoderamiento para crear situaciones de beneficio mutuo que benefician tanto a las empresas como a la sociedad.

#### **2.6.7 Otros modelos**

Modelo de las 4 C. El modelo de las 4 C fue creado por Miller y Le Breton-Miller (2005), quienes concluyeron que en las empresas familiares que repiten las siguientes cuatro variables, lograron ser empresas exitosas: continuidad, comunidad, conexión y comando. A continuación, se describen las variables propuestas por los autores:

Continuidad: Miller y Le Breton-Miller (2005) consideran que las empresas familiares multigeneracionales están comprometidas por velar por la salud y la continuidad de la empresa, practican un gobierno responsable, gestionan y cuidan el patrimonio total como si fuera suyo (derechos de gestión) y persigue sus sueños. Estas empresas están comprometidas con una misión entusiasta y sostenible, donde los valores y creencias del fundador son esenciales, así mismo, han realizado inversiones importantes en las capacidades necesarias para mantener la misión a largo plazo.

Comunidad: En los diversos componentes de la comunidad, los autores encontraron una fuerte demostración y socialización de valores y actitudes como: construir un estado de bienestar, brindar generosas recompensas a los subordinados, compartir riquezas, diseñar puestos interesantes, comunicar, adoctrinar y elegir; brindar vías de progreso, fomentan la

informalidad, el emprendimiento y el trabajo en equipo. Las empresas familiares con permanencia intergeneracional persisten en construir un equipo cohesionado, apoyado firmemente en los valores y exteriorizarse a su comunidad como un tangible importante.

Conexión: Los elementos para establecer la conexión que Miller y Le Breton-Miller (2005) identificaron son: el deber ser un buen ciudadano, el deber ser un socio solidario, el deber ser responsable y proactivo, y el deber de construir una red y permanecer en contacto.

Comando: Miller y Le Breton-Miller (2005) identificaron que las empresas familiares multigeneracional, estimulan un ambiente laboral de libertad y comunicación. Para las empresas familiares es importante trabajar con un equipo que se distinga por el empoderamiento de sus miembros familiares, donde se les permita la libertad de comunicarse abiertamente y tomar decisiones.

Modelo motivacional. López (1994) propone un modelo organizacional, basado en la teoría de la motivación humana, donde indica que las personas que integran una organización están motivadas por cuestiones diferentes, tienen personalidades diversas y gustos particulares. Para el autor, el individuo que pertenece a una organización está motivado por tres variables que inciden en su actuar: motivos extrínsecos, motivos intrínsecos y motivos trascendentes. A continuación, se describen los conceptos:

Motivos extrínsecos: son los estímulos externos que son utilizados para dar recompensas, y que los individuos buscan obtener al realizar una actividad; esta variable se relaciona con los incentivos y éstos no depende del sujeto, sino de un elemento externo. En la organización los incentivos son utilizados para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y lograr la eficiencia y eficacia.

Motivos intrínsecos: son motivaciones internas del individuo que los lleva a ejecutar una acción, sin que exista una estimulación externa. La motivación está vinculada con experiencias y aprendizajes que dejaron un concepto de la realidad sobre una situación concreta. López (1994) analiza la motivación intrínseca en la empresa como aquella que es utilizada como una ventaja competitiva, para lograr la eficiencia organizacional, al provenir de factores personales del individuo para alcanzar la eficacia.

Motivos trascendentes: los individuos, buscan impactar con sus acciones a otros individuos, sin necesariamente recibir un beneficio personal. La motivación es generar un

impacto colectivo con sus acciones, que le permita extenderse más allá de los intereses personales. Aplicado a las empresas López (1994) considera que esta motivación genera una conciencia por el beneficio colectivo, buscando la unidad de los integrantes de la organización.

Gómez, Betancourt & Zapata (2012), retoman el modelo motivacional de López (1994) para la empresa familiar y su permanencia intergeneracional, donde exponen que las tres motivaciones: intrínsecas, extrínsecas y trascendentes, son utilizadas por las empresas familiares para lograr eficacia, eficiencia y consistencia en los individuos que integran la empresa familiar, que, sumados a largo plazo, permitirán un legado familiar, que consiga una permanencia de la empresa a través del tiempo. Se exponen a continuación las variables propuestas por los autores:

Eficacia: su objetivo es enfocarse en invertir y crear patrimonio, brindando resultados económicos a la familia del propietario para su disfrute y uso.

Eficiencia: la empresa familiar deberá construir organizaciones atractivas a través de sus ventajas competitivas, que permita a sus integrantes aprender y desarrollarse dentro de la organización.

Consistencia: esta variable está vinculada al desarrollo de la unidad, la empresa familiar debe incentivar la creación de confianza mutua entre los participantes de la organización.

Modelo Las Cuatro P. Ward en el año 2004, propone un modelo basado en cuatro premisas al que denominó Las Cuatro P: políticas, propósitos, procesos y parentescos. A continuación, se exponen las cuatro premisas del modelo del autor:

Política: este es un procedimiento de acción elegido, basado en la orientación y determinación de las condiciones de toma de decisiones actuales y futuras de la empresa. Hay dos ventajas de implementar las políticas en la empresa familiar: 1) Es relevante que las familias constituyan un protocolo familiar para mostrar cómo se gobierna el patrimonio, la familia y la empresa; elaborar estas reglas cuando sea necesario, conducirá las expectativas de sus integrantes familiares, y preparará a los miembros para enseñarles a trabajar en la empresa familiar. 2) Tomar atención a situación de riesgo, antes de que se torne un problema personal o emocional.

Propósito: las metas y objetivos que motiven a la empresa familiar, ayuda a estas empresas a luchar contra las adversidades muy características de hacer negocios con sus familias. Los propósitos, hacen que sus familias se sientan involucradas y participen en cosas más grandes e importantes que los beneficios individuales.

Proceso: la resolución de problemas por parte de los miembros de la familia, requiere de un proceso, por lo que este se convierte en el espacio de pensamiento y discusión para la resolución de problemas en conjunto. En estos espacios, la empresa y familia, hacen políticas y comunican sus expectativas. Para que un proceso sea exitoso, necesita habilidades como: la capacidad de resolver conflictos, saber comunicarse, colaborar y llegar a un consenso. También la empresa familiar necesita, que los miembros de la familia, busquen un bienestar colectivo, superando sus intereses personales.

Parentesco: las empresas familiares más exitosas se centran en conservar buenas relaciones familiares. El parentesco, como su nombre lo indica, propone a las empresas, fortalecer los lazos familiares a través de reuniones y actividades regulares, que logren crear armonía y unidad en la familia.

**2.6.8 Principales dimensiones y variables de los modelos.**

En la Tabla 7 se observan los modelos diseñados por Schumacher (2015), Ayala (2012) y Belausteguigoitia (2004) quienes dimensionan la sucesión y el proceso sucesorio, los cuales se comparan con los otros modelos analizados que enfatizan en la permanencia intergeneracional para elaborar un modelo que contemple la sucesión.

En las variables principales de permanencia intergeneracional se distingue la transmisión de valores, tradiciones, legado, espíritu empresarial, el compromiso, liderazgo y la comunidad; todos los modelos mencionan los sistemas de empresa, familia propiedad y gestión, sin embargo, muy pocos mencionan la vocación de continuidad.

*Tabla 7 Modelos de permanencia intergeneracional y sucesión. Principales variables.*

*Modelos de permanencia intergeneracional y sucesión. Principales variables*

Modelo conceptual	Enfoque teórico	Principales variables
-------------------	-----------------	-----------------------

Modelo las personas como base del éxito en EF. Gallo y Amat (2003)	Teoría general de sistemas	Las personas como ente principal, la satisfacción y la fidelidad de los clientes, la motivación, el liderazgo en la formulación de la visión y misión, cultura organizacional, compromiso de las personas, valores familiares, preparación de los sucesores,
Modelo Cava Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009)	Teoría general de sistemas	Planificar la transmisión del patrimonio, el poder a los propietarios, el buen gobierno, la comunidad, el compromiso familiar.
Las 4C Miller y Le Breton – Miller (2005)	Teoría general de sistemas	Compromiso con la visión familiar. Salud de la compañía. transmisión de valores, ser buenos ciudadanos, Libertad de actuar.
Modelo Dinastía Gómez (2010).	Teoría general de sistemas y dirección estratégica.	Valores y principios como legado familiar, visión estratégica, estructura y gobierno. Patrimonio y sistemas de dirección. Empresa, familia y propiedad.
Modelo motivacional humana por Juan Antonio Pérez-López (1985, 1987, 1991, 1994)	Teoría sobre la motivación	Incentivos, aprendizaje de las personas, logros personales.
Modelo del proceso sucesorio (Trevinyo, 2010)	Teoría general de sistemas/Teoría de recursos y capacidades.	Historia, valores y tradiciones familiares; formación; incorporación; trabajo en conjunto; transmisión del poder y formación continua.
Modelo de análisis estructural Schumacher (2015)	Teoría general de sistemas	Creencias de los miembros familiares. Gestión y propiedad. Plan de sucesión, órganos de gobierno, éxito de la sucesión.
Modelo Polaris FBN (2017)	Dirección estratégica/Teoría general de sistemas.	Gobernanza, liderazgo empresarial, valores y legado, Espíritu empresarial-. Negocio sostenible, mayordomía en el liderazgo, desarrollo sostenible. La gente, comunidades, medio ambiente y futuras generaciones.

Modelo de Trevinyo, (2010) de permanencia intergeneracional	Dirección estratégica/ Teoría general de sistemas. Teoría de recursos y capacidades	Comunicación. Valores, liderazgo familiar y organizacional, emprendedores intergeneracionales, armonía, compromiso, unidad. Protocolo familiar.
Belausteguigoi tia (2004)	Dirección estratégica /Teoría de recursos y capacidades	Diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación, contingencia. Subsistema familiar, candidatos a la sucesión, propiedad, perfiles de los sucesores, dirección del negocio, profesionalización, plan de sucesión, liderazgo, entrenamiento, plan de comunicación.
Araya (2011)	Dirección estratégica /Teoría de recursos y capacidades	Misión, visión, valores familiares, plan de jubilación, liderazgo, habilidades gerenciales, capacitación, profesionalización, plan de sucesión, comunicación eficaz, profesionalización, órganos de gobierno, protocolo familiar, planeación estratégica.
Modelo Cava Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, (2009)	Dirección estratégica/ TGS.	Comunicación. Valores, liderazgo familiar y organizacional, emprendedores intergeneracionales, armonía, compromiso, unidad. Protocolo familiar.
Modelo de crecimiento y cambio generacional (Trevinyo, 2010)	Planeación estratégica/teoría de la complejidad	Complejidad en la empresa familiar, complejidad en el ambiente. Planeación estratégica a corto, mediano y largo plazo. Ciclo de vida de la EF.
Los caminos en el desarrollo (Gallo y Amat, 2003)	Planeación estratégica	Dilución de la propiedad, tamaño de la familia, intervención de la familia; la organización; crecimiento y evolución; estrategia.

Fuente: Elaboración propia (2019).

*Reflexiones de la empresa familiar.*

El concepto de la empresa familiar entre sus principales exponentes se encuentra Hoshino (2004); Rosenblatt (1990); Cuesta (2000); Navarrete (2008); Ruiz y Fonseca (2010); Agrupación Europea de Empresas Familiares y *Family Business Network* (2008); Donnelley



(1964) y Gersick (1997), De la Garza et al. (2008); Belausteguigoitia (2004) (2007) citando a Rosenblatt (1990); Castrillo y San Martín (2007); Flores y Vega (2010); Esparza, García y Duréndez (2009); Suárez (2010), entre otros autores que definen a la empresa familiar de manera muy diversa o con características similares. Sin embargo, esta investigación identificó que la teoría raíz para la definición de empresa familiar de la mayoría de los autores estudiados están influenciados por el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982, 1991): empresa, familia y propiedad (EFP) y el modelo fundador a consorcio de primos de Ward (1991). Sin embargo, el concepto de la empresa familiar dependerá de la postura del investigador y el autor citado por éste a quien, a su vez, definirá la empresa familiar con mayor o total participación de la familia en la propiedad, incluir o no la dimensión de vocación de continuidad y sucesión, y la influencia significativa de la familia en la gestión y dirección de la empresa.

Así mismo se observó la clasificación de la empresa por dimensiones monocriterio (propiedad y gestión) o multicriterio (propiedad, gestión y vocación de continuidad) para el estudio de la empresa familiar, postulados por: Barnes y Hershon (1976); Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988); Donckels y Fröhlich (1991); Barry (1975); Handler (1989); Neubauer y Lank (2003); Davis (1983); Gallo y Sveen (1991); Graves y Thomas (2006); Welsch (1993); Fahed-Sreih y Djoundourian (2006); Chua, Chrisman y Sharma (1999); Claver, Rienda y Pertusa (2004). Sin embargo, se consideró que las dimensiones multicriterio de empresa familiar propuesto por Vallejo (2005) da un sustento conceptual más incluyente para la empresa familiar en la dimensión de vocación de continuidad.

La evolución de la empresa familiar a través del tiempo en esta investigación es analizada desde el modelo de crecimiento y cambio generacional de Treviño (2010) con la propuesta por Vallejo (2005); Ayala (2011) y retomada por Schumacher (2015). Los autores denominan taxonomía de la empresa familiar y clasifican su evolución con base en la implicación de la familia en la propiedad, dirección, organización, gobierno y voluntad de continuidad; clasificando la evolución de la empresa familiar como: empresas familiares puras, empresas de dirección familiar, empresas familiares mixtas de dirección familiar, empresas familiares profesionales, empresas familiares mixtas de propiedad familiar, empresas familiares privadas y empresa familiar profesional.

Los modelos teóricos para la comprensión y análisis de la empresa familiar estudiados fueron: el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982); modelo de los tres círculos y la corbata por Neubauer y Lank (1999); modelo de los cinco círculos de Amat (2004); modelo de fundador a consorcio de primos por Ward, J.L. (1987); modelo holístico de la empresa familiar y su entorno de Donckels y Frölich (1991); y modelo de equilibrio (barco) de Belausteguigoitia (2004); observando que la mayoría de los modelos analizados basan su comprensión y análisis de la empresa familiar con base en el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982).

Para entender a profundidad la dimensión familia, se incluyó el trabajo de Trevinyo (2010) sobre la familia latinoamericana y el trabajo de Suárez (2010) sobre el estudio de la estructura de una familia, así como las relaciones que existen entre los miembros familiares, por lo que Suárez (2010) propone el uso del instrumento del genograma, el cual es ratificado por Belausteguigoitia (2004); y Medina (2019) en el diagnóstico de la empresa familiar.

Se revisan las definiciones de la sucesión en la empresa familiar de Trevinyo (2010); Lam (2011); Belausteguigoitia (2004); Handler (1991) y Gallo (1999) donde se identifica que los autores coinciden en que la sucesión es la transmisión del liderazgo de la empresa familiar una vez que el sucedido se lo transfiere al sucesor. Se revisa la planeación de la sucesión con base en Araya (2011), sin embargo se profundiza la investigación para el entendimiento de la sucesión en la empresa familiar con los modelos de sucesión y de permanencia intergeneracional de Belausteguigoitia (2004); Trevinyo (2010); Schumacher (2015); Gallo (2004); Gallo y Amat (2003); Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns (2009); Gómez (2010); Family Business Network (FBN) (2017); Miller y Le Breton – Miller (2005); Juan Antonio Pérez-López (1985, 1987, 1991, 1994); y Ward (2004). Se encontró que el enfoque teórico más usado en los modelos de sucesión y permanencia intergeneracional fue Teoría General de Sistemas, Planeación Estratégica y Teoría de Recursos y Capacidades. Lo anterior coincide con el enfoque teórico de TGS usado por Tagiuri y Davis (1982), y que es teoría raíz en el estudio de la empresa familiar.

Para entender la Teoría General de Sistema se expone la definición de Ludwig von Bertalanffy (1976); y Arnold y Osorio (1999) en relación a su clasificación, complejidad y enfoque, donde se define el concepto de modelo como: constructos diseñados por un

observador que persigue identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas. Todo sistema real tiene la posibilidad de ser representado en más de un modelo. Lo anterior se corrobora con los modelos de turismo y empresas familiares con base en la TGS.

## **2.7 El turismo**

La definición del turismo por la Organización Mundial del Turismo (OMT) y la Comisión de Estadísticas de las Naciones Unidas comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado (ONU-OMT, 2000).

Los epistemólogos y estudiosos de las ciencias consideran que el turismo se ha presentado como un campo y objeto de estudio poco asible, dadas sus interdependencias globales, la heterogeneidad de agentes en diversos niveles de organización, sus involucramientos locales, su historia y desarrollo particular, aparece como objeto científico de una complejidad específica (Darbellay y Stock, 2012). Sin embargo, los enfoques básicos para estudiar el turismo son definidos por McIntosh, Goeldner y Ritchie (2008); Goeldner y Ritchie (2009) bajo la observación de los diferentes enfoques que por medio de diversos métodos se han usado para abordarlo, siendo estos: el enfoque institucional, el enfoque de producto, el enfoque histórico, el enfoque administrativo, el enfoque económico, el enfoque sociológico, el enfoque geográfico, el enfoque interdisciplinario y el enfoque de sistemas.

McIntosh, Goeldner y Ritchie (2008) concluyen que lo que se necesita realmente para estudiar el turismo es un enfoque de sistemas argumentando que al ser un sistema un conjunto de grupos interrelacionados, coordinados para formar un todo unificado y organizados para lograr un conjunto de objetivos, éste integra a los demás enfoques en un método completo que trata temas tanto a nivel micro como macro.

Acerenza (1984) anteriormente también planteó que tradicionalmente el estudio del turismo se enfocó desde un punto de vista parcial, referido a alguna de las tantas disciplinas que se relacionan con esta actividad, lo que ha llevado muchas veces a una concepción errónea sobre su funcionamiento y se ha reflejado en las formas como ha sido afrontado su desarrollo, por lo que propone el análisis de la Teoría General de Sistemas (TGS). La TGS

permite explicar en forma integral el funcionamiento del turismo sin caer en apreciaciones parciales de una de las tantas disciplinas que con él están relacionadas.

Por su parte Muñoz (2009) propone las características del pensamiento sistémico:

1. Sistémico y no lineal
2. Ciencia epistémica (La epistemología como el arte de cuestionar)
3. Pensamiento holístico (El todo es más que la suma de las partes)
4. Pensamiento contextual
5. Pensamiento de redes de relaciones.
6. Procede de la física cuántica
7. Informa sobre procesos.

Muñoz (2009); Moncada (2017) considera que la perspectiva sistémica para abordar al turismo previene disfunciones en un destino turístico ya que el turismo puede tener diferentes denominaciones que deben de estar determinadas por la aproximación desde la disciplina particular o la ciencia específica hasta la que se aborda. Tal aproximación al turismo como objeto de estudio conlleva a un estudio disciplinar de éste, que hace énfasis en su análisis, en su revisión pormenorizada de algunas o varias de sus partes.

## **2.8 Modelos teóricos del turismo.**

Existen diferentes modelos para explicar el fenómeno y actividad turística desde la perspectiva geográfica, económica, social, según sea el interés explicativo de su autor. A continuación, se expone la perspectiva teórica para cada modelo organizado en cinco tipos:

Modelo tipo 1. Entorno habitual. Entorno no habitual. Destacan por su perspectiva geográfica, dónde el lugar de origen y el destino son los pilares a partir de los que se aplica el sistema turístico. Sus autores son Cuervo, 1967; Fernández Fuster, 1973; Leiper, 1979, Palhares, 2002; Lundgren, y Marrión, 2007.

Modelo tipo 2. Relaciones temáticas, ciencias, agentes. Explican las diversas áreas del conocimiento, sectores y enfoques por los que se aborda el turismo. Por lo que su aportación es en reunir la diversidad de parcialidades en que puede fragmentarse el turismo en un esfuerzo de análisis. Los proponentes del modelo son: IMIT, 1963; Jafari y Ritchie, 1990, 2005; y Goeldher y Ritchie, 2009.

Modelo tipo 3. Procesos estructurales, bioestructurales, oferta- demanda, origen- destino, etcétera. Hacen planteamientos sobre las estructuras explicativas del turismo, al partir desde modelos dicotómicos: oferta-demanda, origen-destino, etc., añadiendo elementos explicativos e influyentes del sistema y desarrollándose a diferentes niveles. Los autores que durante décadas han trabajado esta vertiente son: Gunn, 1979; Mathieson y Wall, 1982; Cohen, 1984; Westlake, 1985; Murphy; 1985; Krippendorf; Sessa, 1988; Fernández Güell, 1989; Molina 1991; Mill y Morrison, 1992; Beni, 1997, Gunn-OMT, 1997; Mckercher; Figueroa; Faulkner y Russell, 2002; Farrel y Twinning. ward, 2004; Trauer, 2006; Inskoop, 2007; Moscardo, 2007; Hall, 2000; Fuentes,2009; Muñoz, 2009; Naderpour, Rajabzadeh, y Shabestari, 2011.

Modelo tipo 4. Detallista, específicos y minuciosos. Explican a un nivel de minuciosidad haciendo uso de sus amplios conocimientos del turismo, movilizandoo sus múltiples derivaciones e interconexiones. Los autores de esta clase de modelos son: Baretje, 1977; Cueva, 1998; Jiménez, 2005; y Costas -Souto- Maior y Stears, 2006.

Modelo tipo 5. Dinámica de sistemas aplicados. Metodología de modelación que involucra simulaciones por computadora y análisis de retroalimentación, para validar los modelos de acuerdo con los patrones reales. Los autores que desarrollan estos modelos son: Walker, Greiner, MacDonald y Lyne, 1999; Honggang y Jigang, 2000; Suryawan y Smith, 2000; Serra. 2003; Holden y Law, 2008.

Modlo tipo 6. Matemáticas. Los elementos del sistema turístico están integrados en funciones y ecuaciones que muestran sus interrelaciones en este tipo de modelos, y por lo tanto posibilitar la cuantificación de su relación. Los autores identificados en esta clase de modelos son: Correani y Garofalo, 2008; y Figueroa III, 1990.

La academia del turismo en México, también realiza un esfuerzo por clasificar el turismo desde una perspectiva oferta, demanda- destino. En la Tabla 7 se describen diversos modelos teóricos del turismo con el objetivo de explicar la relación concreta de la oferta y demanda de los turistas en un destino y satisfacer las necesidades de viaje, alojamiento, alimentación, diversión (Santa citado de Barragán y Maldonado, 2015).

Tabla 8 Modelos Teóricos del Turismo

*Modelos Teóricos del Turismo*

<i>Modelo</i>	<i>Autor</i>
Modelo de desarrollo sustentable	(UNESCO, 2003),
Modelos de evolución y ciclos de vida de destinos	(Plog, 1995),
Modelo Marketing Turístico basado en la era de la inteligencia	(Tapscott, 1998)
Modelo industria turística	(Molina 2006),
Modelo de organización Matriarcal o por productos turísticos	(Secretaria de Turismo Español 2008)
Modelo teórico con enfoque espacial	(Leiper, 1995)

Fuente: elaboración propia con base a Barragán y Maldonado (2015).

**2.8.1 Modelo teórico de turismo espacial de Leiper**

Leiper (1995) elabora dos diagramas teóricos para representar al turismo, como se muestra en la Figura 26 identifica elementos geográficos del turismo, representa el origen, el destino y las rutas de tránsito. El modelo explica el desplazamiento de los turistas de su lugar de residencia a uno de destino en el cual disfrutarán de sus vacaciones, en medio se encuentra el espacio de tránsito el cual comprende todas las localidades e industria por las cuales los turistas pasan hasta llegar al destino.

El modelo de sistema turístico de Leiper permite la localización de varios sectores del turismo, distinguiéndose como pertenecientes mayoritariamente al origen, al destino o al espacio de tránsito (De Oliveira, 2007)

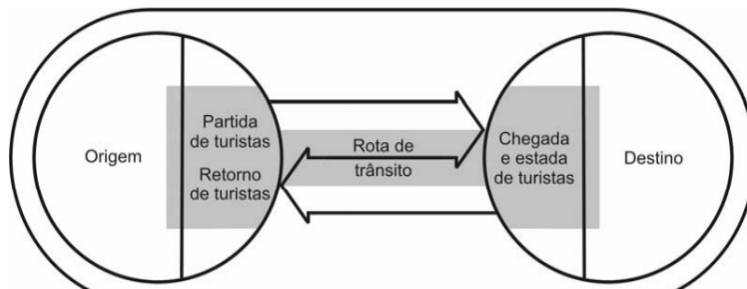


Figura 26. Modelo teórico de turismo espacial. Fuente: Leiper (1995, p.28).

### 2.8.2 Modelo turístico de enfoque sistémico de Inskeep

El modelo propuesto por Inskeep describe al turismo por medio de un diagrama compuesto por tres niveles de elementos. El ambiente natural, cultural y socioeconómico ocupa una posición central, recibiendo el estatus de principal elemento del sistema turístico. En segundo plano están los elementos de la industria turística. En tercer lugar, el modelo indica la posibilidad de consumo del producto turístico por visitantes al igual que por residentes. El modelo de Inskeep se ilustra en la Figura 27 el fenómeno turístico es extremadamente complejo y la tarea de definir los elementos constitutivos de su sistema es considerablemente difícil (De Oliveira, 2007).

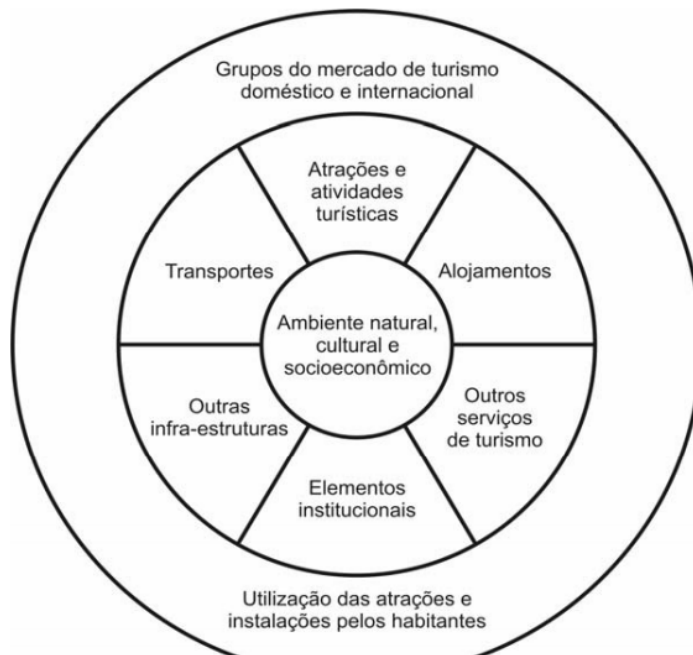


Figura 27. Modelo teórico de enfoque estructural sistémico. Fuente: Inskeep, citado por De Oliveira (2007, p. 18).

### 2.8.3 Modelo del sistema turístico de Molina.

Molina (1991) propone en su estudio: *conceptualización del turismo*, un sistema turístico integrado de partes o subsistemas que se interrelacionan e interactúan con el fin de alcanzar su objetivo común, y estos subsistemas trabajan como procesos de entrada y salida como se observa en la Figura 28 y se describen a continuación:

- a) *atractivos*: lugares que despiertan el interés del turista por visitar un destino. Los atractivos turísticos de un destino se dividen en naturales como parques, desiertos, playas,

selvas, juglares y demás atractivos de la naturaleza; culturales como la gastronomía, el folclor y la arquitectura de sus monumentos y sitios históricos.

b) *equipamiento y las instalaciones*: se integran por hoteles, moteles, campings, *tráiler parks*, restaurantes, cafeterías, agencias de viajes, albercas, canchas de tenis, etc.

c) *comunidad receptora*: se refiere a los residentes locales ligados directa e indirectamente con el turismo.

d) *demanda*: constituyen los turistas residentes en el país y en el extranjero. Son quienes consumen, utilizan y/o se ven beneficiados de lo que el destino ofrece.

e) *infraestructura*: la cual incluye aeropuertos, carreteras, redes de agua potable, drenaje, de teléfono, etc.

f) *superestructura*: conjunto de instituciones públicas o privadas, así como los procesos de mercadeo del producto turístico. Comprende todos los organismos especializados tanto públicos como privados encargados de optimizar y modificar cuando sea necesario, el funcionamiento de cada una de las partes que integran el sistema, así como armonizar sus relaciones para facilitar la producción y venta de los múltiples y dispares servicios que componen el producto turístico.

g) *súper sistema sociocultural*. Entorno cultural y social donde se desenvuelve el turismo.

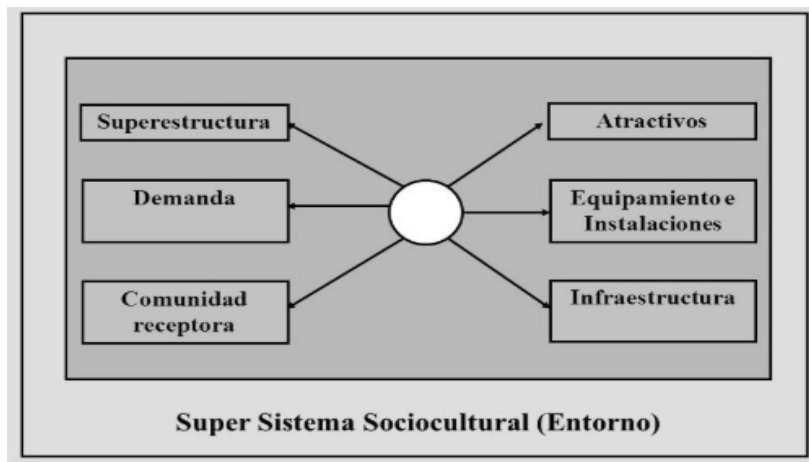


Figura 28. Modelo del sistema turístico de Molina. Fuente: Molina (1991), citado por Moncada (2017, p. 84)



La aportación de Molina (1991) ha ayudado a la identificación de algunos de los más importantes factores y aspectos de la temática turística a los que considera como subsistema. Utiliza un concepto económico- el de la demanda- en la presentación del turista y centra sus observaciones en la función de gasto y de necesidades del turista, especificándolos sobre el contexto socioeconómico, cultural, social y psicológico que influye de manera muy importante en las decisiones que toma y en la definición de sus viajes.

#### **2.8.4 Modelo de desarrollo, medioambiente y turismo.**

Chávez (2011) Establece que hablar del desarrollo ambiental y su problemática debe ser considerado en una propuesta metodológica en un turismo ambientalmente planificado con la intención de dar una base sólida a quienes trabajan en esta actividad y lo harían en el futuro, a fin de que adecuen al mismo, el objetivo de evitar el deterioro ambiental y su responsabilidad con la sociedad.

- a) Medio ambiente
- b) Estilos de desarrollo
- c) Responsabilidad ambiental
- d) El turismo convencional y la planificación.
- e) Planificación participativa.

#### **2.8.5 Modelos de Desarrollo Turístico e Impactos Ambientales**

De acuerdo con Bosch Campubrí et al (citado por Mazaro y Varzin, 2008) los modelos de desarrollo turísticos se resumen en dos tipos básicos: intensivo continuo y extensivo puntual. El intensivo continuo sigue la pauta del modelo de desarrollo turístico tradicional cuyas características corresponden a la densificación y congestión urbanística, deterioro del paisaje y del ambiente, ofertas estandarizadas, desconexión entre los espacios, desaprovechamiento de los recursos y de fuertes impactos negativos sobre el medioambiente. El extensivo puntual corresponde a los modelos alternativos de desarrollo turístico, invariablemente basados en un desarrollo horizontal y equilibrado que provoca una imagen de alta calidad en la recuperación y aprovechamiento de los recursos y del paisaje. Se caracteriza por una importante prevención de la contaminación y por una preocupación por la protección de los espacios naturales, mientras se incorporan los recursos culturales. Para los autores el primero, corresponde al modelo de desarrollo turístico tradicional; el segundo

es alzado como modelo alternativo, en respuesta a las características del nuevo modelo turístico y a las nuevas coordenadas de la gestión del espacio turístico.

Los factores y características del modelo turístico pueden ser entendidos a través de cuatro grandes fuerzas: consumidores, tecnología, producción y gestión, cada una de las cuales con implicaciones múltiples en su dimensión de análisis. Estas fuerzas están determinadas por un conjunto global y competitivo muy singular y único en la historia, en donde factores como flexibilidad, segmentación y preocupación medioambiental se han puesto como condicionantes del desarrollo turístico (Mazaro y Varzin, 2008).

## **2.9 Concepto y definiciones del turismo de Naturaleza**

En México, los viajes que involucren todas las actividades recreativas orientadas al contacto directo con las expresiones naturales y culturales son denominadas como turismo de naturaleza. Los itinerarios realizados con fines de diversión, incluyen recorridos, que giran en torno a un conjunto de actitud y compromiso para conocer, gozar, preservar y contribuir en la protección de la naturaleza y la cultura (SECTUR, 2017).

### **2.9.1 Modalidades del Turismo de Naturaleza**

En la Tabla 8 se agrupan en tres grandes modalidades: *Ecoturismo*, *Turismo de Aventura* y *Turismo Rural* propuesto por la SECTUR (2017):

Ecoturismo: viajes que tienen como objetivo actividades recreativas encaminadas a la admiración y entendimiento de la naturaleza, por medio del contacto con su ecosistema.

Turismo de aventura: viajes orientados a actividades recreativas, relacionados con los retos que plantea la naturaleza, conviven en armonía con el medio ambiente, y respetan la naturaleza, el patrimonio cultural e histórico.

Turismo Rural: tiene como objetivo viajar a las comunidades rurales para la convivencia, y realizar actividades interactivas de expresión cotidiana, social, cultural y productiva.

Tabla 9 Modalidades del Turismo de Naturaleza

*Modalidades del Turismo de Naturaleza*

Ecoturismo	Turismo Rural	Turismo de Aventura
Observación de fauna. Observación de flora. Observación de fósiles. Observación de ecosistemas. Observación de fenómenos y atractivos especiales de la naturaleza. Observación geológica. Observación sideral. Safari fotográfico. Senderismo, interpretativo. Talleres de educación ambiental. Participación en programas de rescate de flora y/o fauna. Participación en proyectos de investigación biológica.	Agroturismo. Visita a pueblos indígenas. Fotografía rural. Aprendizaje de lenguas. Vivencias místicas. Preparación y uso de medicina tradicional. Talleres Gastronómicos. Talleres Artesanales.	<u>Terrestres</u> Caminata Espeleísmo Escalada en roca Cañonismo Ciclismo de montaña Alta montaña Rappel Cabalgata.  <u>Acuáticas</u> Buceo <i>Snorkel</i> o Buceo Libre Espeleobuceo Descenso en ríos Kayakismo Pesca recreativa.  <u>Aéreas</u> Paracaidismo Vuelo en parapente Vuelo en ala delta Vuelo en globo aerostático Vuelo en ultraligero.

Fuente: SECTUR (2017)

Como se puede observar en la tabla 9, el turismo de naturaleza es un segmento turístico que además de proporcionar al turista una amplia experiencia y servicios diversificados, promueve el contacto cercano con el uso de la naturaleza, y siempre presta atención a las necesidades de protección de la naturaleza y los recursos sociales, contribuyendo así a la promoción turística. El turismo de naturaleza, gestiona la protección natural y alienta a los residentes locales a participar en las actividades mencionadas, con el fin de obtener beneficios para su desarrollo, inculcar nuevas ideas y permitir que las personas tomen medidas conjuntas para minimizar el impacto negativo, que alguna vez, se pensó que la industria del turismo produciría (SECTUR, 2017).

Las bases del concepto de sostenibilidad en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, son exactamente las mismas que persigue el turismo de naturaleza, y que se mencionan a continuación: creación de oportunidades económicas, equidad, tolerancia, responsabilidad, respeto y prevención. Por lo anterior, el turismo de naturaleza en México debe ser conceptualizado, desarrollado, promovido y comercializado como un producto integral y variado, que permita a los visitantes, disfrutar de experiencias únicas, participar en la protección ambiental, participar en el desarrollo social y cultural del turismo, de forma sostenible (SECTUR, 2017).

### **2.9.2 Análisis del turismo de naturaleza en México**

En el segmento de turismo natural en México, el ecoturismo es de las modalidades con mayor oferta. Esta actividad, muestra un importante compromiso con la protección de los recursos culturales y naturales, tiene el menor impacto posible en el entorno natural del destino, y son la mayor oportunidad para formular políticas públicas y medios que permitan al país anfitrión, favorecerse del producto turístico. El beneficio económico y social del ecoturismo, se observa a través de la fuente de ingresos que de ella se deriva, y la promoción de buenas prácticas. Para que el producto funcione, se requiere la integración exitosa, de la conservación y uso sostenible de la biodiversidad, en los proyectos y productos que brinde la industria turística; así como actividades recreativas, productos, servicios y entretenimiento turístico competitivo, como la interpretación del medio ambiente y ecosistemas o la interacción con especies (SECTUR, 2017).

Navarro (2017) considera que el deber con la sustentabilidad por medio de la normativa y del sistema de certificación, debe proponer productos basados en las mejores áreas protegidas y las empresas turísticas más desarrolladas. En México, la coordinación de una serie de procesos de certificación, han demostrado la existencia y especialización del turismo de naturaleza, no solo en la industria turística de la empresa que realiza la actividad, también en el entorno de la industria turística donde se desenvuelve. Coincidiendo con Vera (como se citó en Camacho-Rui et al., 2016), el cual piensa que, para alcanzar la sostenibilidad de los destinos turísticos, se debe orientar la práctica y el funcionamiento de los marcos institucionales y legales, así como las bases de gestión y planificación de los destinos.

La norma mexicana NMX-AA-133-SCFI-2013 posterior a la norma NMX-AA 133-SCFI-2006, comprende los requerimientos y normas de sostenibilidad del ecoturismo en tres aspectos: medioambiente, cultura social y economía. Su propósito es establecer requisitos y especificaciones para el desempeño ambiental del ecoturismo y establecer procedimientos de evaluación de conformidad con las condiciones de certificación. Los requisitos y especificaciones de esta norma, están destinados a orientar la implementación del apoyo público y privado en la industria del ecoturismo (Secretaría de Economía, 2014).

La norma NMX-AA-133-SCFI-2013 es voluntaria, y se emplea a personas o entidades interesadas en el ejercicio sustentable y las buenas prácticas ambientales del ecoturismo en México. Esta norma consta de requisitos generales para documentos de planificación para los productos ecoturísticos; requerimientos de ubicación para instalaciones, construcción y diseño; requisitos para actividades de interpretación ambiental; evaluación de conformidad de certificación reconocida por la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) o la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) (Secretaría de economía, 2014; Camacho-Rui et al., 2016).

### **2.10 Desarrollo sostenible y sustentabilidad**

Los organismos internacionales preocupados por los problemas ambientales, sociales y económicos procedentes del agotamiento del modelo de acumulación capitalista neoliberal, buscan soluciones a través de acuerdos mundiales para asegurar la continuidad de la humanidad, manifestado en la declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano en 1972 y el informe Brundtland en 1987 “Nuestro Futuro Común para la Comisión de Desarrollo y Medio Ambiente de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)” donde se define la sostenibilidad bajo la siguiente premisa: Está en manos de la humanidad asegurar que el desarrollo sea sostenible, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones *para satisfacer las propias* (Brundtland citado por Díaz, Solano y Speakman, 2017). Posteriormente en Río de Janeiro Brasil en 1992 se llevó a cabo La Declaración sobre Medio Ambiente y el Desarrollo, cuyo objetivo fue establecer una nueva alianza mundial entre los países participantes para proteger la integridad del sistema ambiental y el desarrollo mundial. De esta reunión se obtiene La Agenda 21 cuyo fin fue tener un programa de acción para implementar el Desarrollo

Sostenible en los países a nivel mundial según las situaciones, capacidades y prioridades de los Estados.

### 2.10.1 Objetivos del desarrollo del Milenio

Los esfuerzos por lograr un desarrollo sostenible han llevado a realizar otras cumbres como la Cumbre del Milenio de las Naciones (2000) donde se plantearon 8 objetivos de desarrollo (Tabla 9). El informe reconoce que existen vacíos de datos en diversas áreas de desarrollo, observan que persiste la pobreza, la desnutrición, la desigualdad de género, la brecha entre los hogares pobres y los más ricos; persiste desigualdad entre zonas rurales y urbanas, el analfabetismo, la falta de servicios básicos de salud, entre otros. Finalmente detectan que existe la necesidad de medir para conocer y después diseñar estrategias para mejorar en los indicadores con mayor rezago del desarrollo sostenible (Díaz, Solano y Speakman, 2017).

Tabla 10 Objetivos del desarrollo del Milenio y sus resultados del informe 2015

#### *Objetivos del desarrollo del Milenio y sus resultados del informe 2015*

<i>Objetivos</i>	<i>Informe 2015</i>
1. Erradicar la pobreza extrema y el hambre	La población que vivía con menos de un dólar se redujo de 1,926 millones a 836 millones entre 1990 y 2015.
2. Lograr la enseñanza primaria universal.	Los niños que no asistieron a la escuela primaria pasaron de 100 millones a 57 millones entre 2000 y 2015.
3. Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.	En los últimos 20 años las mujeres han tenido mayor representación parlamentaria en casi el 90% de los 174 países que cuentan con datos.
4. Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años.	La tasa mundial de niños menores de 5 años ha disminuido de 90 a 43 muertes por cada 1,000 niños nacidos vivos entre 1990 y 2015.
5. Mejorar la salud materna.	La tasa mundial de mortalidad materna ha disminuido de 380 a 210 por cada 100,000 nacidos vivos.
6. Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades.	Las personas con VIH que recibieron terapia antirretroviral se incrementaron de 0.8 millones a 13.6 millones entre 2003 y 2014.
7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente.	De los 2,600 millones de personas que obtuvieron acceso a fuentes de agua mejorada, 1900 lo hicieron a través de agua potable suministrada por tubería en su vivienda, entre 1990 y 2015.
8 . Fomentar una alianza	La asistencia oficial para el desarrollo fue de

mundial para el desarrollo.

135,200 millones de dólares, lo que representó un aumento del 66% entre los años 2000 y 2014.

Fuente: ONU (citado por Díaz, Solano y Speakman, 2017).

### 2.10.2 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas

La Asamblea de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) aprobó en septiembre de 2015, La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en sustitución de los objetivos de Desarrollo del Milenio. Como se observa en la Figura 29, la Agenda 2030 contempla 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que contemplan tres dimensiones del desarrollo: poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad, fundamentadas las tres en el buen gobierno. Los 17 objetivos contemplan 169 metas y 231 indicadores.



Figura 29. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: ONU (2015).

En septiembre de 2019, el Secretario General de la ONU apeló a todos los sectores de la sociedad para que se movilizarán para esta década de acción en tres niveles: acciones a nivel mundial para garantizar un mayor liderazgo, más recursos y soluciones más inteligentes con respecto a los Objetivos de Desarrollo Sostenible; acciones a nivel local que incluyan las transiciones necesarias en las políticas, los presupuestos, las instituciones y los marcos reguladores de los gobiernos, las ciudades y las autoridades locales; y acciones por parte de las personas, incluidas la juventud, la sociedad civil, los medios de comunicación, el sector privado, los sindicatos, los círculos académicos y otras partes interesadas, para generar un movimiento imparable que impulse las transformaciones necesarias. (ONU, 2019).

### **2.10.3 Código Ético Mundial para el Turismo**

El código Ético mundial para el Turismo (CEMT) fue aprobado en Asamblea General de OMT en Santiago de Chile el 1ero. de octubre de 1999. El código ético se creó con el objetivo de servir como marco de referencia para los agentes públicos y privados del desarrollo turístico mundial al inicio del siglo XX. Enfatiza la creación del Comité Mundial de Ética del Turismo, organismo con fines de conciliación en caso de controversias sobre la aplicación o interpretación del propio CEMT. El artículo 3 titulado *el turismo factor de desarrollo sostenible*, indica que todas las personas interesadas en el desarrollo turístico deben de seguir las siguientes premisas:

- 1) Protección del medio ambiente y recursos naturales.
- 2) Ahorro de agua y energía eléctrica.
- 3) La distribución temporal y espacial del flujo de turistas adecuada
- 4) Programar la actividad turística de protección a los ecosistemas y la diversidad biológica.
- 5) Preservar el patrimonio natural de un lugar.
- 6) No rebasar la capacidad de alojamiento turístico (OMT, 1999)

### **2.11 Marco teórico seleccionado para la investigación.**

La revisión teórica aporta a la investigación la definición de empresa familiar basada en Vallejo (2005) al incluir una taxonomía de la empresa familiar que permite circunscribir la vocación de continuidad de la empresa familiar sin cambio generacional, y en EF de segunda y 3ra generación. Se elige el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982;1991) para conceptualizar la dinámica de la empresa familiar al identificar que es la teoría raíz más citada por otros modelos de empresas familiares. Para comprender y analizar a las empresas familiares en cuanto a la sucesión se opta por el modelo de Belausteguigoitia (2004) quien describe cada etapa del proceso sucesorio a profundidad. Para el concepto de sistema turístico se opta por el modelo de Molina (1991) construido con base en la teoría general de sistemas; los preceptos teóricos de tendencia para el turismo de naturaleza y sostenibilidad se sustentan en SECTUR (2017); CEMT (1999), ODS (2015); Brundtland (1987) y NMX-AA-133-SCFI-2013.

La estrategia de permanencia intergeneracional se teoriza a través del modelo de los



Caminos en el Desarrollo de Gallo y Amat (2003) cuyos autores son referencia teórica raíz en la sucesión. Los preceptos de cultura y familia se retoman de Treviño (2010) al abordar su estudio en empresas familiares latinoamericanas enfocándose en México. La identificación de la estructura y relaciones de la familia se diseña con base al genograma familiar propuesto por Suárez (2010) por su proceso metodológico probado en la medicina familiar. Se incluye la implicación de las creencias familiares en torno a la sucesión de Schumacher (2015) para teorizar el éxito de la sucesión en la empresa familiar.

### **3. Marco Metodológico**

#### **3.1 Planteamiento del problema**

En este apartado se presenta el planteamiento del problema, mostrando evidencia y argumentos de las situaciones que detallan la problemática de la sucesión y permanencia intergeneracional de las empresas familiares en México. Posteriormente en el capítulo 4 se retomará la situación que guardan las empresas turísticas familiares en Huimilpan como parte del diagnóstico de investigación. Ambas problemáticas (sucesión y permanencia) se analizan desde la revisión documental de las cuatro dimensiones de estudio: empresa familiar, sucesión, permanencia intergeneracional, turismo de naturaleza.

Académicos, consultoras y organizaciones alrededor del mundo han estudiado a las empresas familiares y explican que una empresa familiar es diferente en su administración ya que enfrenta grandes desafíos en torno a la familia, la propiedad, la gestión y la sucesión. En México un estudio realizado por la consultora transnacional KPMG de México (2013) demostró que el 85% de empresas familiares mexicanas están en su primera y segunda generación, mientras las organizaciones maduras se reducen considerablemente. En relación a los porcentajes de empresas familiares por etapa generacional, Trevinyo (2010) estimó que alrededor de 70% de los nuevos negocios familiares no llegan al tercer año de vida. En relación a la permanencia intergeneracional el 25% de las empresas familiares sobreviven a la primera generación y entre el 10% y 15% pasan a la tercera generación.

Datos de la *Small Business Administration* y el *Bureau of Labor Statistics* (citado por KPMG, 2013) en Estados Unidos de Norteamérica (USA) indican cifras similares a las mencionadas para México. En USA al menos 30% de las empresas familiares avanzan con éxito a la segunda generación, y sólo 12% alcanza la tercera generación. En el mundo un pronóstico generalmente aceptado es que la esperanza de vida promedio de una empresa familiar es de 25 años, mientras que las gestionadas de manera institucional viven en promedio 50 años.

Algunos de los retos y problemas que enfrentan la empresa familiar para la permanencia intergeneracional es la sucesión. Lo que la mayoría de los estudios en empresas familiares

concuerdan, es que no abordar el problema de la sucesión o fracasar en su planificación, puede llevar a la desaparición de la *empresa familiar* (Gallo, 1998b).

La sucesión supone la cesión de la batuta del liderazgo desde el propietario-fundador, o un sucesor de éste, a otro u otros sucesores, e implica la transmisión de la propiedad y/o la gestión. Sin embargo, el proceso sucesorio es largo y complejo, por ejemplo, empieza con mucha anticipación a que el sucesor designado, ingrese a la empresa, y finaliza cuando la alta dirección, se retira parcial o totalmente para transferir sus derechos y obligaciones. El proceso sucesorio de una empresa familiar, no solo es importante por su permanencia intergeneracional, sino también, porque suele afectar las relaciones familiares de la empresa, generando inestabilidad a nivel empresarial y familiar. Así mismo, constituye un proceso al cual la empresa no puede escapar, puesto que tarde o temprano tendrá que enfrentarlo (KPMG, 2012).

A pesar de que la sucesión es un proceso importante para la empresa familiar, un estudio realizado por el *Raymond Institute* (citado por Belausteguigoitia (2017) demostró que sólo el 34% de los propietarios que dejarán el negocio en los siguientes cinco años, han elegido a su sucesor. En México el estudio de KPMG de México (2013) identificó que el 13% de las empresas investigadas tienen un plan de sucesión y de estas empresas solo el 20% acepta que tiene claridad sobre el procedimiento, en cambio, 80% de las empresas admite escenarios parciales o poco claros en torno a la sucesión, lo que sugiere un conflicto más o menos inevitable. Los encuestados respondieron categóricamente a la pregunta de investigación sobre la existencia de un plan de sucesión. Si uno de los socios decide retirarse, no se clarifica si podrá su hijo ocupar su lugar o la empresa tendrá que vender sus acciones entre los socios restantes.

Otro desafío relacionado con la sucesión, la inestabilidad del ambiente al cambio generacional. El ciclo de vida inicial de la empresa, es muy similar al ciclo de vida de un producto o servicio. Normalmente, el ciclo de vida es: creación, nacimiento, crecimiento, desarrollo, madurez, decadencia y muerte. Sin embargo, en este proceso de crecimiento y muerte, la sucesión de la empresa es fundamental para transmitir el negocio en un ciclo de vida en desarrollo para las próximas generaciones. Una analogía del ciclo de vida fallido en la empresa familiar, menciona que los abuelos lo crean, los hijos lo debilitan y lo entierran

con los nietos; pero el problema se agudiza, porque no siempre es así, actualmente, el mercado está cambiando tan rápidamente, que pocas empresas pueden llegar a enfrentar los problemas de permanencia intergeneracional de una tercera generación. Por lo anterior, la maduración del negocio o crisis estructural, que enfrenta una empresa familiar, son situaciones que amenazan a las generaciones al mando, antes de culminar la sucesión, y en caso de que estas organizaciones no logren superarlas en tiempo, las nuevas generaciones heredan los errores cometidos por la generación precedente (Gallo, 1998b).

Trevinyo (2010) y Gallo (1998) consideran que hay varios fundadores de la empresa familiar, que retardan injustificadamente la sucesión, de modo que, en lugar de transmitir a los sucesores una empresa madura, en lo alto del ciclo de vida del producto o servicio, les entregan una empresa en descenso o al borde de la quiebra. Por otro lado, a veces la generación al mando por temor o negligencia, no realiza su plan de sucesión, y dadas las estructuras de la complejidad en la organización, que construyeron generaciones anteriores, les permite soportar los inconvenientes de una sucesión forzada; sin embargo, quedarán afectadas las relaciones y vínculos familiares, provocando en la empresa una crisis de liderazgo, de poder y maduración del negocio, que evite generar su continuidad más allá de la tercera generación.

Un gran desafío que afrontan las empresas familiares es el imperativo al crecimiento, sin embargo, conforme la empresa crece geométricamente, el crecimiento de la familia también aumenta, pero exponencialmente. Por lo que, conservar el vínculo de la unidad entre los integrantes de la familia, como las tradiciones y valores familiares transmitidos de generación en generación, se ha convertido en una tarea difícil y permanente. Por lo anterior, las empresas que crecen en su patrimonio económico, algunas no logran el mismo crecimiento en su patrimonio cultural y social, generando en sus miembros familiares una pérdida de identidad y valores, hacia un interés individualista que normalmente no es aceptado por la familia.

*Pregunta central de investigación.*

Con base en las problemáticas anteriormente referenciadas en las dimensiones de estudio identificadas como la empresa familiar, sucesión y turismo de naturaleza; se plantea la siguiente pregunta central de investigación:

¿Cuál es el modelo sucesorio pertinente para la permanencia intergeneracional en empresas familiares de turismo de naturaleza en el municipio de Huimilpan, Querétaro?

### **3.2 Preguntas secundarias de investigación por dimensiones de estudio.**

#### **3.2.1 Proceso sucesorio**

¿Cómo y por qué hacen la sucesión las empresas turísticas familiares?

¿Cuáles son los factores que influyen en el éxito de la sucesión?

#### **3.2.2 Empresa familiar**

¿Cuáles son los criterios de selección de las empresas familiares a estudiar?

¿Cuál es la representación gráfica sobre la estructura y composición de una familia?

¿Qué factores culturales son predominantes en la empresa familiar?

¿Quiénes son las personas involucradas en la EF y en qué posiciones, motivaciones y expectativas se encuentran?

#### **3.2.3 Permanencia intergeneracional**

¿Cómo se diagnostica la permanencia intergeneracional en una empresa familiar?

#### **3.2.4 Turismo de naturaleza**

¿Qué características y tendencias existen en el turismo de naturaleza?

¿Cómo se diagnostica una empresa familiar de turismo de naturaleza?

### 3.3 Justificación.

El realizar un estudio de sucesión desde la investigación cualitativa, permitirá el entendimiento de las dimensiones empresa, familia, propiedad y vocación de continuidad, en tres empresas familiares de turismo de naturaleza, ubicadas en una comunidad rural en México, donde se identificó patrones culturales, que influyen en la toma de decisiones para elegir al sucesor.

Las comunidades rurales donde se gestionan negocios turísticos han sido poco estudiadas desde la perspectiva de empresas familiares y la sucesión; así mismo la administración de empresas familiares al ser una disciplina relativamente reciente, requiere mayor investigación del proceso sucesorio de empresas en comunidades rurales; por lo anterior esta investigación aportará nuevo entendimiento de la realidad en tres casos de estudio a profundidad en sus actitudes, roles y dinámica de los empresarios en el cómo y por qué realizan la sucesión.

La investigación cualitativa realizada en esta investigación aborda profundamente la dimensión familiar en torno a la sucesión que es sumamente significativa en el estudio de la empresa familiar. Una de las principales dimensiones que debe abordar el líder de una empresa familiar para el buen funcionamiento de su empresa, *es la familia*, primordialmente, si el líder empresarial busca la permanencia intergeneracional de su empresa (Belausteguigoitia, 2004; Trevinyo, 2010; Schumacher, 2015; Gallo y Amat, 200; Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009; Gómez, 2010; Family Business Network (2017); Ward, 2004). La dimensión familia hace la gran diferencia entre las empresas familiares y no familiares, por lo que aportar conocimiento real en torno a las decisiones de sucesión de las empresas familiares en contextos culturales particulares, procede a la aportación de conocimiento, del cómo influye la cultura en la elección de sucesores; así mismo los resultados buscarán incentivar a la comunidad académica interesada a contribuir con estudios similares, que posteriormente puedan permitir la generalización.

El turismo en México requiere lograr una oferta turística más diversificada y de mayor valor en el futuro a los destinos tradicionales de sol y playa, por lo que la inclusión y equidad de crecimiento económico de productos turísticos de naturaleza que se encuentran en las comunidades rurales bajo el modelo de empresas familiares debe incluir estudios bajo un

enfoque holístico, ya que la familia y su cultura en estas empresas, tienen sus propias creencias y construcción simbólica de su realidad; la propuesta con esta investigación es utilizar el conocimiento de los modelos turísticos y de empresas familiares para emplear la metodología y método adecuado y proponer un modelo sucesorio para la permanencia intergeneracional que guíe adecuadamente a la generación al mando a la incorporación de la generación menor al negocio, y proponer líderes que sean candidatos a la sucesión. Así mismo la propuesta de un modelo sucesorio con base sólida teórica ayudará a mesurar y comprender los procesos sistémicos más importantes de la sucesión en empresas de turismo alternativo familiares y guiar a la empresa a un proceso sucesorio exitoso e incidir en la permanencia intergeneracional.

### **3.3.1 La familia empresaria**

Provenir de una familia empresaria representa un compromiso para la generación menor. No cualquiera tiene los medios ni el apoyo para comenzar un negocio, reinventar la propia empresa o manejar el patrimonio de generaciones precedentes, es una responsabilidad que impera para la generación al mando y las próximas generaciones (Trevinyo, 2010). El diseñar un modelo pertinente de sucesión para la permanencia intergeneracional adecuado a las tendencias que exige el entorno actual, guiará a las generaciones al mando en asumir con responsabilidad y conocimiento el proceso sucesorio. Asumir en tiempo el proceso sucesorio y transmitir a los miembros de las próximas generaciones un liderazgo oportuno, asistirá a las empresas familiares aumentar la posibilidad de permanencia intergeneracional y conservar el patrimonio que con arduo esfuerzo y trabajo construyeron sus predecesores.

### **3.3.2 Emprender como empresa familiar**

La presente investigación, permitirá ampliar el conocimiento al empresario, sobre las ventajas que impera el pertenecer a una empresa familiar. Hay estudios que sugieren que las empresas familiares tienen mayores rendimientos que las no familiares, ¿Por qué? La principal diferencia entre una empresa familiar y una no familiar, es la implicación de la familia en el negocio, por lo que se cree que el factor familiar no solo es un indicador de conflictos organizacionales, sino también importante en términos de bienestar organizacional, al existir en la empresa confianza, sentido de pertenencia y compromiso. Otra ventaja de las empresas familiares, es la unidad de estas familias, ejemplo de ello es cuando

toda la familia, está del mismo lado, y hará todo lo posible para competir juntos, la familia se cuidará entre ellos para vencer los inconvenientes de la competencia y es más probable, bajo estas condiciones, que consigan en grupo vencer sus oponentes, que un emprendedor solo frente al mundo (Trevinyo, 2010).

### **3.3.3 El conflicto familiar en la empresa familiar**

Habitualmente en las escuelas de negocios, adoctrinan a los estudiantes a dirigir y gestionar el éxito de la dimensión empresa, ajena a una familia, pero cuando los profesionales dirigen una empresa familiar, su formación es básica para afrontar la complejidad familiar, la cual es una dimensión sumamente importante para el éxito de la organización (Trevinyo,2010). Esta investigación ayudará teórica y empíricamente a los empresarios a mejorar la toma de decisiones en la empresa familiar, planificando una estrategia, que permita un equilibrio entre la empresa, y las necesidades familiares. Es importante hacer coincidir las metas, valores, costumbres, tradiciones y creencias de la familia con la empresa, lo que permitirá aminorar los problemas familiares, que normalmente impactan en el buen funcionamiento de una organización familiar.

### **3.3.4 El director de la empresa familiar.**

Esta investigación es útil para que los directores de empresas familiares, contesten quiénes son sus potenciales sucesores, y cómo capacitar a la próxima generación de personas para sucederle. De esta forma, podrán diseñar un plan de sucesión que ayude a fortalecer el futuro del negocio. Así mismo, el modelo del proceso sucesorio propuesto en esta investigación, les permitirá visualizar las principales dimensiones que inciden en la permanencia intergeneracional de la empresa, y poder brindarles los conocimientos necesarios para afrontar estas dimensiones.

### **3.3.5 La empresa familiar en la economía de la República mexicana.**

Impulsar la investigación científica de la empresa familiar a través de esta tesis doctoral, y promover que otros investigadores contribuyan a lograr la permanencia intergeneracional de la empresa familiar, tendrá un impacto positivo en la economía del país. Una gran parte de las empresas existentes en el mundo, son empresas familiares que han contribuido significativamente a la economía mundial, y a la economía de los países en los que invierten.



En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98% (Gómez-Betancourt, Ramírez, y Cuervo, 2012).

La empresa familiar (EF) de los Estados Unidos de América, representa más del 90% del número total de empresas, y crea más del 40% del PIB, aproximadamente el 50% de los puestos de trabajo, y el 78% de los nuevos empleos. Además, el rendimiento anual de los activos de la empresa familiar de 1992 a 2001, fue tan alto como 6.65%, y su reinversión fue mayor al de las empresas no familiares (ENF). En lo que concierne a América Latina, el número de Empresas Familiares puede variar de un país a otro, sin embargo, se considera que al menos nueve de cada diez empresas pertenecen o pueden estar asociadas a un grupo familiar. Por la importancia de EF y su continuidad en el tiempo, los propietarios deben ser conscientes del impacto de sus acciones en la sociedad, la economía e incluso sus familias; por lo anterior los empresarios y sus familias deben esforzarse por mantener la longevidad de la empresa de generación en generación (Gómez- Betancourty, Ramírez y Cuervo, 2012). En México, las empresas familiares son fundamentales para el desarrollo económico del país, prueba de ello es que representan más del 90% del PIB, abarcando todos los sectores, como industria, comercio y servicios (KPMG, 2013). El tamaño de una empresa familiar no siempre es el de una micro o pequeña empresa, estudios recientes han demostrado que la mayoría de las grandes empresas, incluso las que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), son empresas familiares. El Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar en el Instituto Tecnológico Autónomo de México en el 2011, partiendo del supuesto de considerar una empresa familiar como: “una empresa donde una o varias familias son propietarias de una cantidad importante de acciones, y por ello ejercen un control significativo sobre ella” (Belausteguigoitia 2017, P.20), logró identificar que 92 empresas son de naturaleza familiar, representando el 70% de un total de 131 empresas emisoras evaluadas (Belausteguigoitia, 2017). Ejemplo de lo anterior se observan los apellidos/familias que fueron los principales actores empresariales más citados en investigación de empresas familiares en México como: Slim, Zambrano, Garza Sada y Garza Sada-Sada. El componente principal de las empresas familiares anteriormente mencionadas a través del tiempo y su permanencia generacional, no fue el producto o servicio que ofertan, sino las familias que representan (Fernández, 2015).

### **3.3.6 La política turística en México.**

La Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2017) en sus recomendaciones a la política turística mexicana considera conveniente para el país la diversificación de la oferta turística y así lograr la inclusión de las PyME en el desarrollo económico regional con empleos de calidad. Un estudio realizado por Arreola y Álvarez (2015) en economías geográficamente localizadas y especializadas en la industria turística, identificó que el turismo incorpora diferentes sectores y actividades que se caracteriza por una estructura basada en las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MiPyMe) que en las últimas décadas se está des-especializado; así mismo identificó un crecimiento económico heterogéneo entre riqueza y salarios en los años censales 2003-2008, los autores explican que a partir de los segmentos de demanda que atienden las empresas; la pequeñas empresas generan bienes y servicios para segmentos turísticos de bajos niveles adquisitivos y para la población local, mientras que las grandes empresas se orientan principalmente hacia la atención de turistas de gran impacto en la demanda como el turismo maduro de sol y playa.

Las microempresas aparecen en niveles eficientes de operación y baja competitividad en Estados con menor desarrollo económico, por lo tanto, los autores consideran inadecuada la estrategia turística para la generación de empleos en las regiones más pobres y proponen generar planteamientos de política económica que permitan la promoción del desarrollo del turismo bajo modelos más pertinentes para la generación de empleo y distribución de la riqueza.

Para generar impactos positivos que se reflejan en la generación de ingresos y empleos, así como en el desarrollo de un turismo más incluyente, inteligente y responsable, la Organización Mundial del Turismo considera que el turismo de naturaleza es una estrategia de alta significancia para lograr los objetivos de crecimiento sostenible propuestos por la ONU (2015), lo anterior al considerar el segmento turístico de naturaleza como una de las modalidades más importantes de la industria turística por el alto valor adquisitivo con tasas sostenidas del 65% por año desde el 2013 y catalizador de desarrollo económico local y regional al impulsa prácticas productivas que puedan fomentar el aprovechamiento sustentable de los recursos y su conservación. (SECTUR, 2017).

El Informe de Economía Verde emitido por el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Organización Mundial de Turismo, en el capítulo titulado Turismo señaló que el turismo natural y cultural está creciendo a una tasa de hasta un 20% anual, lo que significa que su volumen de turismo se incrementó de 4 a 5 veces más al turismo tradicional (turismo de masas). Asimismo, investigaciones muestran que el turismo de naturaleza, es un mercado en crecimiento para los turistas internacionales. México, por su ubicación geográfica, riqueza cultural y natural, es clasificado como un país, con activos muy valiosos que deben ser innovadores y desarrollados, para generar productos de turismo sostenible, que atraiga al mercado creciente de turistas internacionales. En términos de competitividad turística, México es considerado el segundo más grande de América en términos de recursos naturales, solo superado por Brasil, y por encima de los recursos naturales de Costa Rica, Colombia y Argentina, países reconocidos y de gran importancia en el mercado de turismo de naturaleza. (SECTUR, 2017).

Sin embargo, para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades necesitan crear las condiciones adecuadas para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente (ODS, 2015). Conservar las empresas familiares con capital económico, intelectual, familiar, cultural y natural, que han logrado sobrevivir a los entornos externos, puede ser una respuesta a la inclusión de empleos de calidad. Esta diversificación del turismo de naturaleza propuesta por OCDE, PNUMA y la OMT, puede influir en el nivel de vida de los habitantes locales y empleos dignos a sus habilidades. Las empresas familiares de turismo de naturaleza pueden desarrollar una economía sostenible en las comunidades que cuentan con patrimonios naturales y culturales, estimulando la economía local sin dañar a su medio ambiente.

### **3.4 Proposición general.**

El modelo del proceso sucesorio de Treviño (2010) es el pertinente para favorecer la permanencia intergeneracional de las empresas familiares de turismo de naturaleza en el municipio de Huimilpan porque interrelaciona los subsistemas formación continua, incorporación de sucesores, trabajo en conjunto, transmisión del poder y permite integrar los valores y tradiciones de familias en comunidades latinoamericanas.

Para dar relevancia a la investigación se incluyó del marco teórico el enfoque sistémico y el modelo de Treviño (2010) que está comprobado para el contexto de Latinoamérica, cumpliendo con un primer requisito para evaluar la relevancia de los estudios cualitativos. Así mismo desde la investigación teórica en todos los modelos analizados se concluyó que el modelo de Treviño (2010) está respaldado en el trinomio empresa, familia y propiedad de los autores raíz Tagiuri y Davis (1982) de la administración de la empresa familiar y la Teoría General de Sistemas; así mismo incluye la dimensión cultural de la empresa familiar requerida para los tres casos de estudio, por lo que se decidió que no era necesario crear un nuevo modelo de sucesión. En este sentido la relevancia de utilizar un modelo abierto como el de Treviño (2010), desde el enfoque de sistemas permite incorporar nuevos conceptos, relaciones y añadir en la propuesta nuevas dimensiones al modelo base debido a que la función de los modelos es precisamente que permiten adaptarse a contextos concretos.

### **3.5 Objetivo general del estudio**

Proponer un modelo de sucesión pertinente para la permanencia intergeneracional en empresas familiares del sector turístico de naturaleza en Huimilpan Querétaro.

#### **3.5.1 Objetivos específicos por dimensión**

##### ***3.5.1.1 Proceso sucesorio***

Describir el proceso de sucesión de la empresa familiar.

Diagnosticar los factores que influyen en el éxito de la sucesión en una empresa familiar.

##### ***3.5.1.2 Empresa familiar***

Seleccionar los casos de estudio múltiples con base a los criterios teóricos de la empresa familiar y la teoría de la complejidad.

Representar gráficamente la estructura familiar y relacional de los casos de estudio.

Diagnosticar la dinámica de la empresa familiar.

Diagnosticar los factores culturales predominantes en la empresa familiar

##### ***3.5.1.3 Permanencia intergeneracional***

Diagnosticar para la permanencia intergeneracional de la empresa familiar.

##### ***3.5.1.4 Turismo de naturaleza***

Describir el sistema turístico de una empresa de turismo de naturaleza.

### **3.6 Etapas del proceso metodológico.**

Para cumplir el objetivo central de investigación, se requiere dividir la investigación en dos etapas fundamentales: etapa 1, diagnóstico de la empresa familiar de turismo de naturaleza y etapa 2, propuesta del modelo sucesorio y permanencia intergeneracional en empresas familiares de turismo de naturaleza en Huimilpan Querétaro.

### **3.6.1 Etapa 1 diagnóstico de la empresa familiar de turismo de naturaleza**

En la etapa 1 se realizan los diagnósticos de las siguientes dimensiones de estudio de la empresa familiar: (véase tabla 10)

- 1) Criterios de selección del estudio de caso con base en Hall (1996) y Vallejo (2005)
- 2) Genograma estructural y relacional con base en Suárez (2010).
- 3) Taxonomía de la empresa familiar con base en Vallejo (2005).
- 4) Dinámica de la empresa familiar con base en Tagiuri y Davis (1982;1991).
- 5) Cultura familiar con base en Trevinyo (2010)
- 6) Sistema turístico de la empresa familiar con base en Molina (1991).
- 7) El turismo de naturaleza y el desarrollo sostenible (ONU, 2015; CEMT, 1999; SECTUR, 2017)
- 8) Estudio del proceso sucesorio con base en Belausteguigoitia (2004)
- 9) Estrategia para el cambio generacional con base en Gallo y Amat (2004)

### **3.6.2 Etapa 2 propuesto del modelo sucesorio y permanencia intergeneracional.**

En la etapa 2 se propone el modelo del proceso sucesorio pertinente para la permanencia intergeneracional de empresas familiares de turismo de naturaleza en Huimilpan, con base en la revisión teórica de los modelos de sucesión construidos bajo la Teoría General de Sistemas. Se requiere que el modelo consiga identificar y mensurar relaciones sistémicas complejas del proceso sucesorio para su fácil entendimiento. (véase tabla 11)

## **3.7 Metodología**

Para la presente investigación se decide utilizar el enfoque cualitativo transversal y no experimental. Para Hernández, Fernández, Baptista, (2010) la metodología de investigación cualitativa implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Por lo anterior, el camino a construir el estudio cualitativo para el planteamiento

del problema es de carácter descriptivo utilizando según Eisenhardt (citado por Martínez, 2011) el método de razonamiento inductivo y la hermenéutica.

### **3.7.1 Estrategia de investigación**

La pregunta central de esta investigación requiere de una estrategia de investigación comprensiva, en la cual habrá muchas variables de interés, múltiples fuentes de evidencia, con datos que necesitan converger en un modo triangular. Para lo anterior *se propone la estrategia de investigación de estudio de caso a profundidad con base en Yin (1994)*, donde el autor define el estudio de caso como las estrategias preferidas cuando las preguntas cómo y por qué son realizadas, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. Así mismo, el estudio de caso contemporáneo como una estrategia de investigación propuesta por Yin, se dirige a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares para la recogida de evidencia cualitativa con el fin de describir y verificarse teóricamente.

### **3.7.2 Diseño del estudio de caso.**

Yin (1994) propone cuatro posibles tipos de diseño para los estudios de caso:

(Tipo 1): diseños para un solo caso, considerado holísticamente como una sola unidad de análisis.

(Tipo 2): diseños para un solo caso, pero con sub-unidades de análisis contenidas dentro del caso.

(Tipo 3): diseños para múltiples casos, considerando cada uno de ellos holísticamente.

(Tipo 4): diseños para múltiples casos, pero conteniendo cada uno de ellos subunidades de análisis.

Para esta investigación se utilizará el *estudio de caso múltiple tipo 4* diseñado para *tres empresas familiares de turismo de naturaleza*, pero conteniendo cada uno de ellos unidades de análisis a través de un plan integrado descritos en la etapa diagnóstico de la empresa familiar de turismo de naturaleza y en el protocolo de estudio de caso.

Yin (1989) propuso un método de pensamiento de diseño de investigación, que involucra cinco componentes particularmente esenciales: preguntas de investigación, proposiciones teóricas, unidades de análisis, la conexión lógica entre datos y proposiciones, y los estándares para interpretar datos. Por esta razón, los estudios de caso requieren un protocolo que indique

específicamente sobre las tareas, herramientas y procedimientos a realizar. Para Yin el protocolo de estudio de caso se convierte en un documento que debe seguir el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que permita aumentar la calidad de la investigación.

### **3.7.3 Protocolo o formalización escrita del estudio de caso**

Yin (1989) propone el protocolo de estudio de caso como principal instrumento para asegurar la objetividad del mismo donde el protocolo se convierte en el documento escrito en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redundará en el aumento de la calidad de la investigación, tanto en función de su fiabilidad como de su validez. Por lo tanto, este constituye la guía de los procedimientos que se realizan durante la fase de obtención de la evidencia en esta investigación.

El protocolo de estudio de caso emerge de la pregunta y objetivo general de investigación. Posteriormente la investigación se divide en la etapa 1 donde se diagnostica la empresa familiar de turismo de naturaleza en Huimilpan y la etapa 2 que busca la propuesta del modelo sucesorio pertinente para la permanencia intergeneracional. Cada etapa de investigación se vincula con sus preguntas secundarias de investigación y sus objetivos particulares que son asociadas a las proposiciones particulares consideradas teóricas al ser elaboradas y revisadas conforme al marco teórico expuesta en el capítulo 2 de esta tesis. En la Tabla 10 y Tabla 11 se puede observar la vinculación semántica del proceso metodológico del protocolo de estudio de caso en la etapa 1, sus unidades de análisis por caso de estudio y sus categorías. Posteriormente se describen los métodos de investigación y los instrumentos para la obtención de información.

Tabla 11 *Protocolo del estudio de caso múltiple parte 1*

*Protocolo del estudio de caso múltiple parte 1*

Etapa 1. Diagnóstico de la empresa familiar (EF) de turismo de naturaleza en Huimilpan.						
Pregunta central de investigación y objetivo general						
Preguntas secundarias	Objetivos Particulares	Proposiciones teóricas.	Unidad de análisis	Categorías	Método	Instrumentos
1.- ¿Cuáles son los criterios de selección de las EF?	Describir la EF desde la teoría organizacional y las dimensiones propiedad, gestión y voluntad de continuidad.	La teoría de la complejidad Hall (1996) y la taxonomía de la EF de Vallejo (2005).	La empresa familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Régimen legal</li> <li>• Sector productivo</li> <li>• Tamaño de la empresa</li> <li>• Formalización</li> <li>• Centralización</li> <li>• Diferenciación</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Comunicación interna.</li> <li>• Apalancamiento</li> <li>• Datos demográficos</li> <li>• Propiedad en la familia</li> <li>• Dirección y gestión en la familia</li> <li>• Vocación de continuidad EF</li> <li>• Familiares trabajando EF</li> <li>• Cultura Interna.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista Estructurada</li> <li>• Entrevista Semiestructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Guía de observación.</li> <li>• Guía de entrevista.</li> </ul>
2.- ¿Cómo y por qué hacen la sucesión las EF?	Describir el proceso sucesorio de la empresa familiar.	Modelo del proceso de sucesorio de Belaussteguiogitia (2004)	El proceso sucesorio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico</li> <li>• Planación</li> <li>• Entrenamiento</li> <li>• Culminación</li> <li>• Plan de contingencia.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documentos internos de la organización y de fuentes externas.</li> </ul>
3.- ¿Quiénes son las personas involucradas EF?	Describir la dinámica de la empresa familiar.	Modelo de los tres círculos y la corbata de Davis y Tagiuri (1982; 1991).	La dinámica familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de la empresa.</li> <li>• Sistema de la familia.</li> <li>• Sistema de la propiedad.</li> </ul>		
4.- ¿Qué factores culturales son predominantes EF?	Describir la cultura familiar y su relación con la empresa.	Cultura, valores y tradiciones en Latinoamérica propuesto por Treviño (2010)	La cultura familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores familiares</li> <li>• Compadrazgo/ nepotismo</li> <li>• Machismo</li> <li>• Religión</li> <li>• Familia nuclear/extendida</li> <li>• Redes familiares</li> <li>• Conexiones familiares.</li> </ul>		

Fuente: elaboración propia (2020).



Tabla 12 Protocolo del estudio de caso múltiple parte II

*Protocolo del estudio de caso múltiple parte II*

Etapa 1. Diagnóstico de la empresa familiar (EF) de turismo de naturaleza en Huimilpan.						
Preguntas secundarias	Objetivos Particulares	Proposiciones teóricas.	Unidad de análisis	Categorías	Método	Instrumentos
5- ¿Cuál es la representación gráfica, y la estructura de la composición familiar?	Realizar el genograma estructural y relacional familiar	El genograma propuesto por Suarez (2010).	El genograma familiar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Composición familiar</li> <li>Ciclo vital familiar</li> <li>Patrones de repetición a lo largo de las generaciones</li> <li>Experiencias vitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrevista Estructurada</li> <li>Entrevista Semiestructurada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Guía de observación.</li> <li>Guía de entrevista.</li> </ul>
6- ¿Qué factores influyen en el éxito de la sucesión?	Identificar los factores que influyen en el éxito de la sucesión.	Modelo de análisis de Schumacher (2015)	El éxito de la sucesión de la EF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de Familiaridad.</li> <li>Creencias en la sucesión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Observación participante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bitácora de observación.</li> </ul>
7- ¿Cómo se diagnostica una empresa de turismo de naturaleza?	Diagnosticar la empresa de turismo de naturaleza en Huimilpan	El sistema turístico de Molina (1991)	El sistema turístico de la EF	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atractivos</li> <li>Equipamientos y las instalaciones</li> <li>Comunidad receptora</li> <li>Demanda</li> <li>Infraestructura</li> <li>Super estructura</li> <li>Super sistema sociocultural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación Documental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos internos de la organización y de fuentes externas.</li> </ul>
8- ¿Características y tendencias existen en el turismo de naturaleza?	Describir el desarrollo sostenible de una empresa de turismo de naturaleza.	Desarrollo sostenible ONU, 2015; CEMT, 1999; SECTUR, 2017.	Desarrollo sostenible de la EF.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protección el medio ambiente y recursos naturales</li> <li>Ahorro de agua y energía eléctrica.</li> <li>Distribución temporal y espacial del flujo de turistas</li> <li>Programar la actividad turística de protección a los ecosistemas y la biodiversidad biológica.</li> <li>Preservar el patrimonio natural de un lugar.</li> <li>NMX-AA-133-SCFE-2013</li> <li>Capacidad no rebasada de alojamiento.</li> </ul>		
9- ¿Cómo se diagnostica la permanencia intergeneracional en EF?	Describir la EF según su tipo de evolución a lo largo del tiempo.	Modelo de los caminos en Amat (2003)	La evolución de la empresa al cambio generacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dilución de la propiedad.</li> <li>Tamaño de la familia</li> <li>Intervención familiar</li> <li>Crecimiento y evolución de la estrategia.</li> </ul>		
<b>Pregunta central de investigación y objetivo general</b>						

Fuente: elaboración propia (2020).

### ***3.7.3.1 Modelos de diagnóstico del estudio de caso.***

El protocolo de estudio de caso propone 9 modelos de diagnóstico de la empresa familiar o unidades de análisis, seleccionados en el marco teórico que permite contestar las preguntas específicas de investigación. A continuación, se mencionan los modelos, su interpretación teórica y sus instrumentos de medición:

1) Criterios de selección del estudio de caso con base en Hall (1996) y Vallejo (2005): Para la selección de la muestra de investigación, se buscó en el municipio de Huimilpan la participación de empresas familiares de turismo de naturaleza que accedieron a participar en un estudio de caso cualitativo a profundidad, donde se obtuvo respuesta favorable de tres empresas. Se procedió a verificar si las empresas cumplían con los criterios de selección de la muestra, para ello se aplicó a las empresas seleccionadas un cuestionario con base en Hall (1996) y Vallejo (2005) validado por pares y expertos que contiene los criterios para seleccionar y describir la empresa desde la teoría organizacional básicas de complejidad, y las tres dimensiones que definen la empresa familiar: propiedad, dirección-gestión y voluntad de continuidad; además se verificó que las empresas ofrecieran servicios de turismo de naturaleza en el municipio de Huimilpan. El formulario posteriormente también ayuda a la triangulación de la información con los otros modelos de diagnósticos de la empresa familiar propuestos en esta etapa. En el anexo 3 se puede consultar el formato del cuestionario de criterios de selección empresa familiar objeto de estudio.

Una vez elaborado el cuestionario con base en Hall (1996) y Vallejo (2005) se obtuvo el organigrama de las empresas investigadas. El organigrama permite hacer un diagnóstico de las jerarquías y miembros de la familia que laboran en la empresa y de los miembros no familiares que también laboran; así mismo permite identificar los roles y puestos laborales directivos y ubicar a los actores de la EF en tiempo y espacio.

2) Genograma estructural y relacional con base en Suárez (2010). La representación gráfica de un genograma, registra la información sobre la estructura y/o composición de una familia (genograma estructural) y las relaciones o funcionalidad entre sus miembros (genograma relacional) de por lo menos tres generaciones. El instrumento propuesto por Suárez (2010) genera una representación gráfica del desarrollo familiar a lo largo del tiempo y es utilizado en la medicina familiar Suárez (2010) y en la academia de empresas familiares

por Belausteguigoitia (2004) (2012; Medina (2019), para el entendimiento de la familia y resolución de problemas incorporando categorías. Usando simbología se procedió a entrevistar, observar, recoger, registrar, relacionar y exponer categorías de información de la estructura y relaciones familiares de los sujetos de estudio, como si se tratase de una radiografía y/o fotografía.

3) Clasificación a la empresa familiar según la descripción propuesta por Vallejo (2005). Para Vallejo (2005) las empresas familiares se clasifican en 6 tipos (según sus atributos taxonómicos): genuinas o puras, dirección familiar, empresas familiares mixtas, empresas familiares privadas y empresas familiares híbridas. Con el cuestionario de criterios de selección del estudio de caso con base en Hall (1996) y Vallejo (2005), se procedió a clasificar a las empresas familiares encuestadas.

4) Dinámica de la empresa familiar con base en Tagiuri y Davis (1982;1991). La teoría de sistemas de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) describe las personas involucradas que se encuentran en la EF. Para los autores los sistemas empresa familia y propiedad están interrelacionados entre sí y cada persona involucrada se encuentra en diferentes posiciones, motivaciones y expectativas. Para el estudio de la dinámica familiar, la bitácora de observación y la entrevista a profundidad guiaron su elaboración.

5) Cultura familiar con base en Treviño (2010). La familia y sus dinámicas son parte importante de la identidad de sus miembros, ya que esta última suele estar altamente ligada a la identidad del grupo y a sus expectativas. Es un tipo de identidad individualizada que implica una responsabilidad colectiva, compartida y que se produce gracias a los roles que el miembro de la familia juega en el contexto familiar en que se desenvuelve. Siguiendo los conceptos teóricos de Treviño (2010) se procedió a realizar el estudio de la cultura familiar latinoamericana en una comunidad mexicana con la información retomada de la bitácora de observación y la entrevista a profundidad.

6) Sistema turístico de la empresa familiar con base en Molina (1991). El sistema turístico de Molina (1991) permite diagnosticar una empresa de turismo de naturaleza. El autor propone en su estudio un sistema turístico integrado de partes o subsistemas que se interrelacionan e interactúan con el fin de alcanzar su objetivo común, y estos subsistemas trabajan como procesos de entrada y salida. Conforme al modelo del autor se elaboró la

bitácora de observación y la entrevista a profundidad. Adicionalmente a los instrumentos se agregó variables de los preceptos teóricos del turismo de naturaleza por la SECTUR (2017) y sostenibilidad propuestos por el Comité Mundial de Ética del Turismo (1999) y la ONU (2015) donde el artículo 3 titulado: *El Turismo Factor de Desarrollo Sostenible*, indica que todas las personas interesadas en el desarrollo turístico deben de seguir las siguientes premisas: protección el medio ambiente y recursos naturales, ahorro de agua y energía eléctrica, la distribución temporal y espacial del flujo de turistas adecuada, programar la actividad turística de protección a los ecosistemas y la diversidad biológica, preservar el patrimonio natural de un lugar, y no rebasar la capacidad de alojamiento turístico.

7) Estudio del proceso sucesorio con base en Belausteguigoitia (2004). Para el autor la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. Se utiliza la entrevista estructurada y semiestructurada para el sucesor y sucedido. Se identifican las variables: diagnóstico, planeación, entrenamiento, transferencia, culminación y plan de contingencia; se establece el marco conceptual por variable con base a Belausteguigoitia (2004) (2012) y se le asignan las preguntas de la entrevista que corresponde a cada variable. Se establecen una codificación a priori para el análisis de datos. Se pretende que la codificación a priori facilite la elaboración de redes, familias de códigos y categorías en el procesamiento de datos. La triangulación se realiza con las guías de observación, la investigación documental y los diagnósticos anteriores hasta llegar a la saturación.

En la dimensión, proceso sucesorio se realizan dos cuestionarios para la misma dimensión. La diferencia radica en que cada cuestionario va dirigido al director general de la empresa según su educación académica, que con base en la información obtenida del cuestionario criterios de selección del estudio de caso se identificó 2 empresarios con primaria terminada y 1 empresario con preparatoria. Cabe señalar que el instrumento del proceso sucesorio fue validado por pares y expertos. Finalmente, el instrumento propone la codificación por sub categorías para la interpretación y análisis de datos.

8) El modelo de los caminos en el desarrollo Gallo y Amat (2003) para la permanencia intergeneracional. El modelo de los autores describe la evolución de la empresa a lo largo del tiempo. Para los autores el proceso de dirección estratégica está destinado a conseguir una

evolución ordenada de la empresa como actividad de negocios y tiene dos dimensiones principales: la formulación de la estrategia y el diseño de puesta en marcha de una organización capaz de implantarla a través del cambio generacional. A través de los resultados de los estudios previos mencionados se procedió al diagnóstico de la estrategia de las empresas familiares a través de su cambio generacional conforme al modelo de los autores.

9) Modelo de análisis estructural de Schumacher (2015) a partir de Vallejo (2015) y Ayala (2011), describe las creencias de la EF y sucesión exitosa. El autor identifica las dimensiones que interactúan entre sí en los modelos de empresa familiar: propiedad, dirección, familia, transferencia intergeneracional e implicación familiar como subsistemas independientes y estos subsistemas le permiten clasificar y describir a la empresa familiar de manera más precisa entorno a sus características peculiares. Una vez obtenido los diagnósticos anteriores, se procedió conforme al autor a identificar los factores que influyen en el éxito de la sucesión para los tres casos de estudio. Fue fundamental obtener los diagnósticos anteriores para llegar al estudio de análisis estructural de Schumacher.

Con los diagnósticos anteriores, se procedió al análisis de las dimensiones estudiadas: empresa familiar, turismo de naturaleza, sucesión y permanencia intergeneracional. Con la revisión teórica de los modelos de sucesión elaborados con base en la Teoría General de Sistemas y teoría de la Empresa Familiar del capítulo II, se procede a proponer un modelo teórico conceptual que permita mensurar las relaciones sistémicas complejas del proceso sucesorio para su fácil entendimiento de la generación al mando; así mismo el modelo debe ser pertinente en cuanto a la familia, empresa, propiedad y vocación de continuidad del sujeto de estudio.

La proposición final de la etapa 2, sugiere que el modelo de sucesión pertinente para las empresas familiares de turismo de naturaleza es el propuesto por Trevinyo (2010), lo que permitirá guiar la contratación del modelo con los resultados del diagnóstico en la etapa 1. En la etapa 2, la guía de observación, los 9 diagnósticos anteriormente abordados, la contratación de la información y la triangulación entre toda la información obtenida en la etapa 1, es fundamental para reflexionar si es o no pertinente el modelo de Trevinyo (2010) y aceptar la proposición general. En caso contrario, se requerirá proponer otro modelo de

sucesión para la permanencia intergeneracional revisado en el marco teórico y justificar la propuesta.

Cabe señalar que en el protocolo de investigación se identifican las categorías y subcategorías para cada proposición que fueron obtenidas de la revisión teórica de cada modelo. A partir de ellas permiten elaborar las técnicas de investigación como entrevistas de profundidad que fueron estructuradas y semiestructuradas, bitácora de observación y análisis instrumental. Dentro de los instrumentos requeridos para recabar la información se encuentran las guías de entrevistas estructuradas y semiestructuradas; guía de observación y ficha de análisis de documentos. El consentimiento informado para la entrevista y el acta de consentimiento informado pueden ser consultados en el anexo 1 y anexo 2.

#### **3.7.4 La muestra**

Para esta investigación se elige el concepto propuesto Creswell (2016) donde la muestra es el proceso cualitativo en un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrá de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia y se divide antes de la inmersión inicial donde las primeras acciones para elegir la muestra ocurren desde el planteamiento mismo y cuando el investigador selecciona el contexto, en el cual espera encontrar los casos que le interesan. Para estos casos de estudio se seleccionan empresas familiares de turismo de naturaleza donde se recolectó las categorías y subcategorías analizadas en el protocolo de estudio de caso.

Para esta investigación se utilizó una muestra teórica o también denominado muestreo intencionado. Aunque se inició el muestreo mediante voluntarios a través de un estudio previo de toma de decisiones de empresas familiares en campamentos ecoturísticos se avanza hacia una estrategia de muestreo deliberado a lo largo del estudio, con base en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados, considerando que en este tipo de muestras es útil para entender las teorías de sucesión, empresa familiar, permanencia intergeneracional y turismo de naturaleza. Es decir, se eligen las unidades porque poseen uno o varios atributos que contribuyen a desarrollar la teoría (Blanco y Castro, 2007; Hernández, Fernández y Batista, 2010).

Con tres estudios cualitativos de caso a profundidad, el tamaño de muestra no es importante desde una perspectiva probabilística, pues el interés de esta investigación no es generalizar los resultados de su estudio a una población más amplia estadísticamente. Sin embargo, se considera que en los factores que intervienen para determinar el número de casos es la capacidad operativa de recolección y análisis que son el número de casos que se manejan de manera realista y de acuerdo con los recursos disponibles. Posteriormente es el entendimiento del fenómeno donde están el número de casos que permitan responder a las preguntas de investigación, hasta llegar a la saturación de categorías y subcategorías en la naturaleza del fenómeno bajo análisis, esto es: tres casos de estudio a profundidad se consideran frecuente y accesible debido las medidas sanitarias (como respuesta al covid-19) que limitan la accesibilidad al estudio de campo, donde el recolectar información sobre éstos lleva el tiempo disponible y se cuenta con los recursos económicos, humanos y la voluntad de los informantes claves para otorgar la información.

### **3.7.5 Técnicas de recolección de información, triangulación y validez del estudio de caso.**

Yin (1989:29) recomienda la utilización de múltiples fuentes de datos y el cumplimiento del principio de triangulación para garantizar la validez interna de la investigación. Esto permitirá verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos descriptivos en el fenómeno objeto de estudio.

En consecuencia, en esta investigación se utilizará diferentes fuentes de información para la recolección de datos secundarios, se proponen bases de datos de: Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, estado de Querétaro, municipio de Huimilpan, Gobierno de México, Secretaría de Turismo, Organización Mundial del Turismo, Naciones Unidas y archivos internos de la organización.

De manera similar, se requiere la aplicación de distintos instrumentos de recolección de información para la triangulación (Martínez, 2011), los instrumentos propuestos en el protocolo de estudio de caso permitirán generar el análisis de la información, la triangulación entre los 9 diagnósticos obtenidos y comparación constante hasta obtener la saturación de las categorías y subcategorías.

Se elaboró un cuestionario con base en Hall (1996) y Vallejo (2005) que contiene los criterios para seleccionar y describir la empresa desde la teoría organizacional básicas de complejidad y las tres dimensiones que definen la empresa familiar: propiedad en la familia, gestión-dirección efectiva en la familia y voluntad de continuidad para las siguientes generaciones. El formato cuenta con 23 ítems con opción de respuesta abierta y respuestas de escala baja-media y alta. Entre el grupo de preguntas se encuentran las identificadoras de la empresa como son: año de constitución, tipo de empresa según marco legal; y un segundo grupo orientado a obtener información específica sobre el objeto de investigación como son: tiempo de supervivencia generacional, gestión familiar, estructura y cultura familiar entre otras. El cuestionario completo puede ser consultado en el anexo 3.

Otro instrumento de recolección de información son los genogramas diseñados. El genograma se basa en la construcción de figuras (símbolos) que representan personas y líneas que describen sus relaciones. A través de una guía de observación y guía de entrevista semiestructurada basada en Suárez (2010) se recogió la información familiar requerida en los tres casos de estudio para elaborar el genograma (vea anexo 4). En la Figura 69, Figura 70 y Figura 71 se observa el genograma estructurado para cada caso de estudio.

La simbología a utilizar es la siguiente: el varón se representa con un cuadrado, la mujer con un círculo. En las parejas el varón va a la izquierda y la mujer a la derecha. El director de la empresa familiar identificado sobre el que se estructura el genograma, se lo representa con un doble trazo en cuadrado. El fallecimiento se simboliza con una cruz. Para los embarazos se usa un triángulo, los abortos un pequeño círculo remarcado dentro de un cuadrado. La unión familiar se representa con una línea vertical que va unida a la horizontal del matrimonio. Los hijos deben ordenarse de mayor a menor y de izquierda a derecha. El concubinato y adopción se representa con líneas discontinuas. El matrimonio se representa por dos líneas verticales que parten de la base de los símbolos varón y mujer, unidas por una línea horizontal. Separación y/o divorcio, estas dos últimas se trazan con una línea o dos líneas inclinadas. La delimitación del hogar se la hace por un trazado con líneas discontinuas alrededor de los miembros que conviven en el mismo hogar. En el interior de cada símbolo se coloca la edad. Para representar la funcionalidad se realizan trazos que conectan los símbolos. Los principales son una doble línea representa una unión estrecha, una línea



quebrada en zigzag para relaciones pobres o conflictivas, una línea en zigzag en relaciones distantes, y dos líneas en zigzag cuando la relación entre dos personas es casi inexistente

Para realizar el diagnóstico del proceso sucesorio, se utiliza la entrevista estructurada y semiestructurada para la generación al mando; se identifican las variables: diagnóstico, planeación, entrenamiento, transferencia, culminación y se establece el marco conceptual por variable con base al proceso sucesorio propuesto por Belausteguigoitia (2004); posteriormente se asignan las preguntas de la entrevista que corresponde a cada variable; se establece una codificación a priori para en el análisis de datos obtenida del protocolo de estudio de caso. En el anexo 8 se puede identificar la guía de preguntas para la entrevista estructurada y semiestructurada del proceso sucesorio; también se identifica la Operacionalización de las categorías de investigación. La entrevista estructurada fue adecuada a directivos con nivel educativo de preparatoria o mayor grado; la entrevista semiestructurada fue adaptada para directivos con nivel educativo de secundaria o menor grado. Así mismo la entrevista estructurada se dividió para directivos de primera generación y segunda generación.

La guía de observación de cultura familiar. Se construyó conforme a la revisión teórica de cultura de la familia latinoamericana en la empresa familiar propuesta por Treviño (2010) y comprendieron siete dimensiones: valores familiares, compadrazgo- nepotismo, machismo, religión, familia nuclear- extendida, redes familiares y conexiones familiares. Para cada dimensión se asignaron de una a tres preguntas abiertas (véase anexo 5) que se registraron en la bitácora de observación con el objetivo de ser respondidas por el investigador a través de la observación participante en los tres casos de estudio.

Guía de observación para el sistema turístico. Se elaboró con base en el Modelo del sistema turístico de Molina (1991) en los subsistemas: atractivos, comunidad receptora, demanda, infraestructura, superestructura, súper sistema sociocultural, equipamiento y las instalaciones. Para cada subsistema se asignó una pregunta de observación para el investigador (véase anexo 6) que permitió elaborar el registro del comportamiento del subsistema a través de la observación directa en los tres casos de estudio y revisión documental en fuentes externas e internas de la organización.

Instrumentos para obtener información en el desarrollo sostenible. En los tres casos de estudio se elaboró dos instrumentos de obtención de información, el primero a través de una guía de observación con base en el Código Ético Mundial para el Turismo (CEMT) y el segundo instrumento fue una entrevista estructurada con base en la norma mexicana NMX-AA-133-SCFI-2013. Ambos instrumentos pueden consultarse en el anexo 7. La entrevista constó de tres preguntas abiertas y requirió solicitar la documentación que avalara el cumplimiento de la norma u otras certificaciones que promuevan el desarrollo sostenible. La guía de observación fue basada en el artículo 3 del CEMT que indica las premisas a seguir para alcanzar el desarrollo turístico sostenible.

### **3.7.6 Análisis de información**

En un estudio cualitativo, Martínez (2011) recomienda un análisis inductivo de los datos bajo la guía de las proposiciones propuestas en el protocolo de estudio de caso. Es en esta situación, que la autora plantea una serie de sugerencias relacionadas con el análisis inductivo de datos cualitativos mencionados a continuación:

- a) leer y releer notas de campo y transcripciones
- b) organizar los datos recopilados mediante el uso de códigos
- c) comparar constantemente los códigos y categorías que aparecen con los anteriores.
- d) datos recopilados y conceptos propuestos en la literatura
- e) busque la relación entre las categorías que aparecen a partir de los datos.

Posteriormente de realizar las premisas anteriores, se procede a efectuar un análisis a profundidad de la información con el fin de comprender y exponer la relación entre las categorías y subcategorías (códigos) establecidas en el protocolo del estudio de caso y los datos obtenidos. Finalmente, el investigador deberá intentar explicar la existencia de esta relación, lo que lleva a la comprensión del fenómeno estudiado (Martínez, 2011). Cabe señalar que para el análisis de la información se propone utilizar el software para análisis cualitativo de datos Atlas.ti.8.

### **3.7.7 Presentación del análisis al grupo de investigadores**

La fase final de investigación consiste en presentar los resultados a cada participante de la investigación como lo es el grupo de investigación y entrevistados, lo anterior se realiza para garantizar que el análisis realizado manifieste verdaderamente las respuestas y opiniones del

entrevistado u observador. Además, esta etapa permite formalizar la retroalimentación y obtener las opiniones y/o comentarios de los diferentes participantes que evaluarán la comprensión del problema en caso de ser necesario. Otro propósito de la presentación del análisis al grupo de investigadores es asegurar que el grupo pueda identificar, interpretar y conceptualizar correctamente el fenómeno en estudio, comprobando así la validez de los resultados obtenidos. Además, esta fase permite cumplir con el compromiso del investigador antes del inicio de la recolección de información que es entregar a los participantes una copia de los resultados de la investigación (Martínez, 2011). En la Figura 30 se observa el esquema del diseño de investigación cualitativa de caso para la presente investigación integrando cada una de las secciones anteriores.

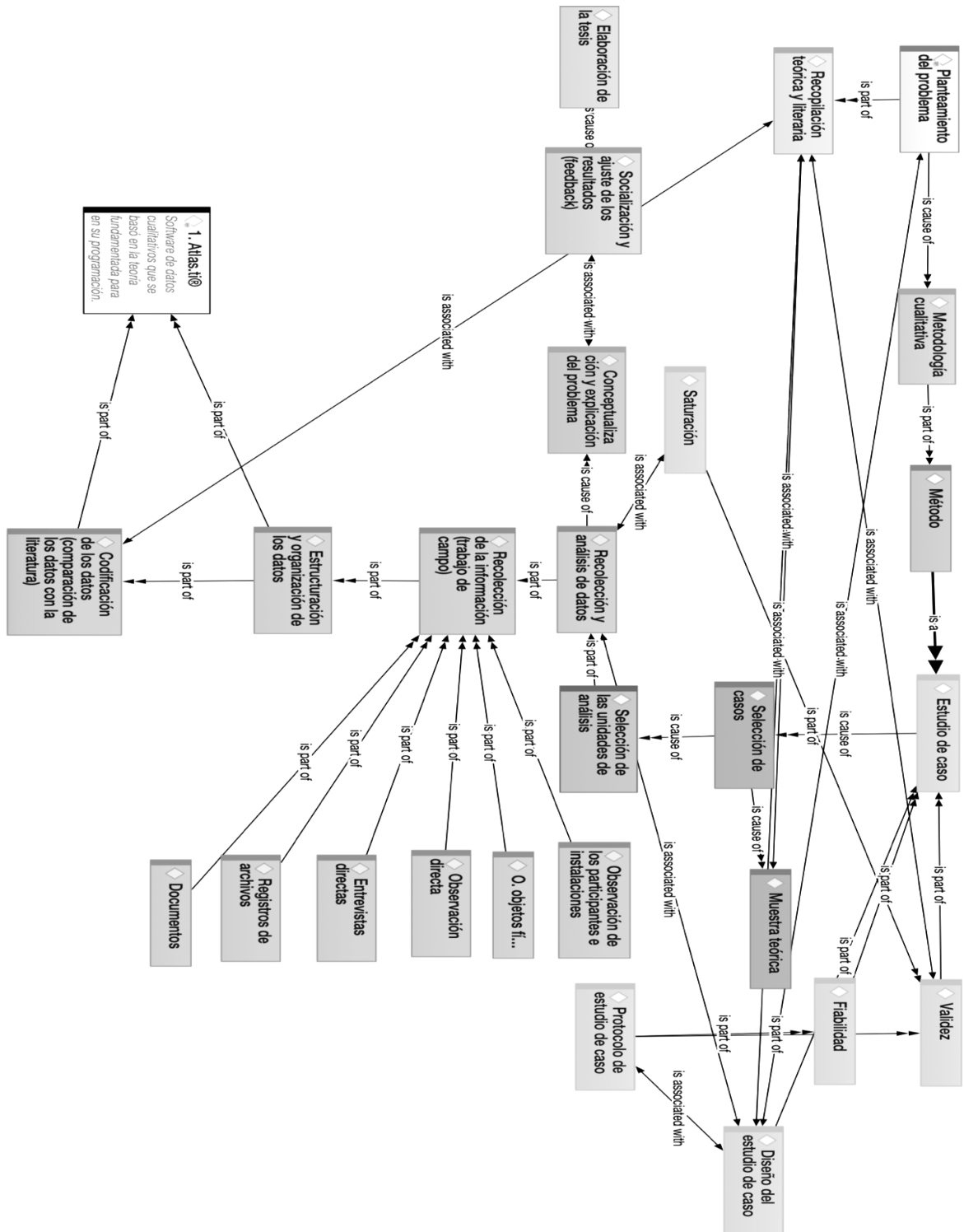


Figura 30. Esquema de la metodología de la investigación. Fuente elaboración propia (2019).

#### **4. Huimilpan y el turismo de naturaleza**

El turismo de naturaleza se sustenta del modelo alternativo de turismo como se explicó en el marco teórico, en esta modalidad se destacan tres divisiones importantes turismo rural, ecoturismo y turismo de aventura, cada una a su vez se subdivide en prácticas turísticas, las empresas de turismo de naturaleza estudiadas son empresas que corresponde a la división turismo de aventura.

##### **4.1 El turismo de naturaleza en México**

La estrategia para el impulso y desarrollo del Turismo de Naturaleza en México de la Secretaría de Turismo (2017)<sup>2</sup> sugiere basarse en una matriz de priorización de entidades federativas que desarrollan turismo de naturaleza clasificándolas según el número de empresas operadoras y por el grado de existencia y madurez del producto. La Figura 31 muestra las 32 entidades federativas que conforman la República Mexicana y el número de empresas que ofrecen el turismo de naturaleza por entidad. Así mismo se clasifican en 11 Estados con empresas que han consolidado y probado su producto, 10 Estados poseen empresas que ofertan un producto en desarrollo y finalmente 11 Estados requieren que sus empresas fortalezcan su producto.

---

<sup>2</sup>Secretaría de Turismo (2017), Estrategia para el Impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México, P. 17 Elaboraron con información de la Dirección General de Innovación del Producto Turístico (Matriz de Priorización de Entidades Federativas que Desarrollan el Turismo de Naturaleza, 2015) y del Catálogo Nacional de Productos de Turismo de Naturaleza, 2017.

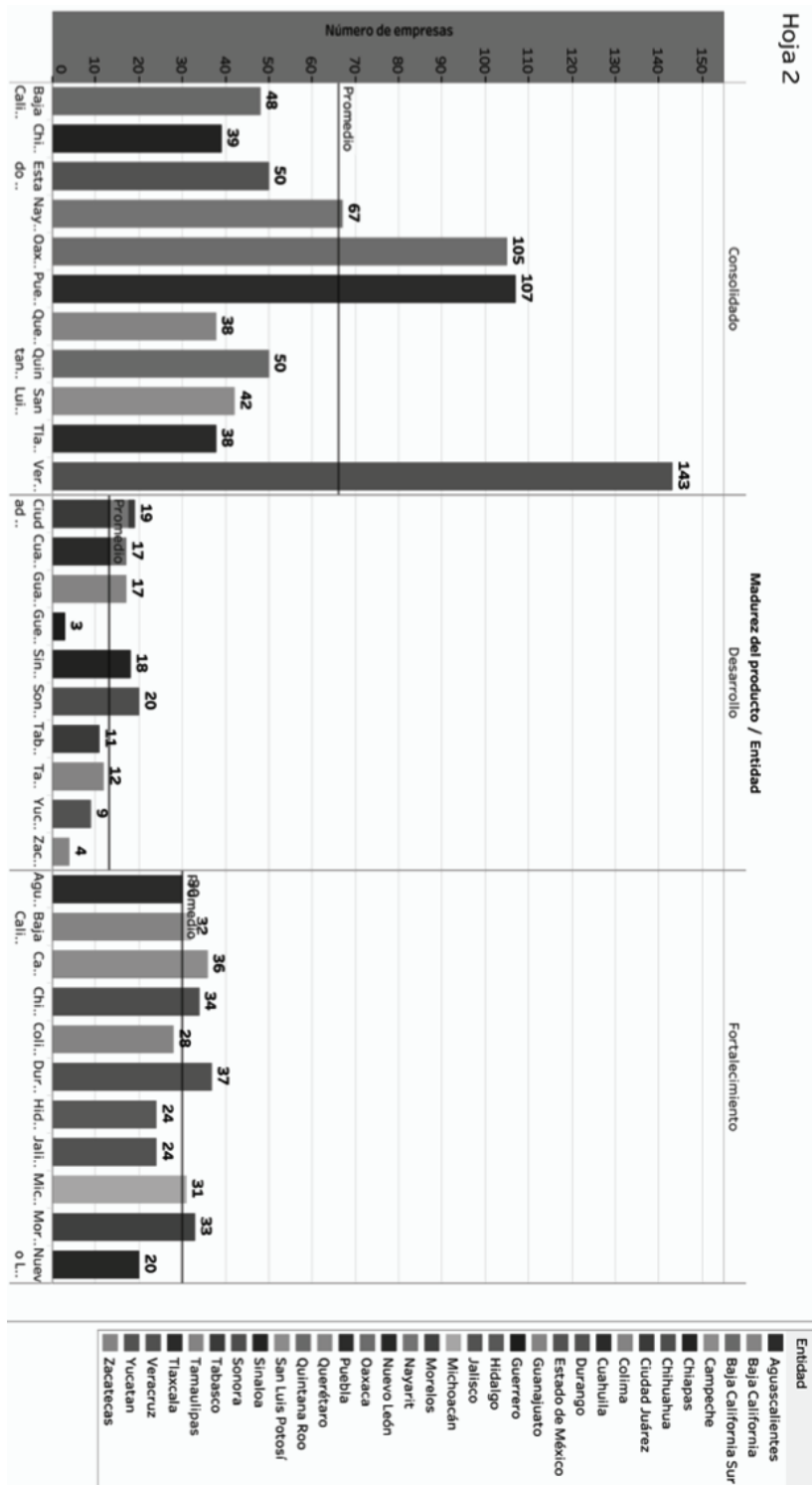
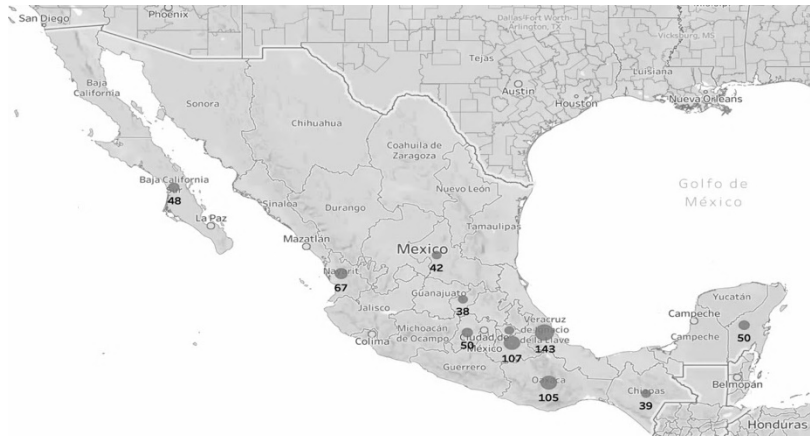


Figura 31. Madurez del producto Turismo de Naturaleza en México  
 Empresas consolidadas  $\mu = 66$ ; empresas en desarrollo  $\mu = 13$ ; empresas en Fortalecimiento  $\mu = 29$  Fuente: elaboración propia con base a SECTUR.  
 Fuente: elaboración propia.

Un producto de turismo de naturaleza consolidado la Secretaría de Turismo (SECTUR) lo define como aquellas empresas capaces de ofrecer un producto a un mercado nacional e internacional tomando en cuenta: calidad, riqueza natural evidente, presencia de actividades y servicios asociados a la naturaleza (turismo aventura, rural o ecoturismo), empresas sociales u operadores activos para ofertar el producto, acreditaciones, certificaciones o distintivos, evidencia de impacto social y ambiental e información en la red de consulta (Secretaría de Turismo, 2017).

El promedio de empresas en el territorio mexicano que ostentan un producto consolidado es de 66 empresas, un producto en desarrollo son 13 empresas y producto en fortalecimiento 29 empresas; la cantidad de empresas existentes por Estado se observa en la Figura 33 dividida en tres regiones: consolidado, en desarrollo y fortalecimiento. En relación a la tendencia por madurez del producto se identifica que los estados de Oaxaca, Puebla y Veracruz tienen una oferta de producto de turismo de naturaleza que sobrepasa significativamente la media de 66 empresas ( $\mu = 66$ ) en la región consolidada. Los productos de turismo de naturaleza en desarrollo y fortalecimiento tienen una distribución más homogeneizada entre los estados de la República mexicana en relación a su media por región.

Al observar la localización geográfica de las empresas que son calificadas con un producto consolidado por la SECTUR en el turismo de naturaleza en México, se puede identificar que la mayoría de las empresas se encuentran ubicadas en seis Estados con zonas costeras como Baja California Sur, Nayarit, Oaxaca, Chiapas, Quintana Roo y Veracruz (véase Figura 32). Posteriormente se identifica la ubicación de las empresas con un producto consolidado de turismo de naturaleza en Estados sin costa situados en las siguientes regiones: centro norte del país en el estado de Querétaro con 38 empresas y en el estado de San Luis Potosí con 42 empresas; región centro sur en el Estado de México con 50 empresas, y región oriente en los estados de Tlaxcala con 38 empresas y Puebla con 107 empresas.



*Figura 32.* Ubicación de empresas consolidadas de turismo de naturaleza en México.  
Fuente: elaboración propia con base a (Secretaría de Turismo, 2017).

La tendencia de empresas consolidadas en turismo de naturaleza en Estados con costas indica que se conglomeran en las costas mexicanas como parte del encadenamiento a destinos consolidados de sol y playa como el caso de Quintana Roo (Cancún, Plaza del Carmen, Cozumel), Baja California Sur (Los Cabos). En el caso de los Estados del centro y oriente del país el turismo de naturaleza se encadena a destinos de turismo cultural como el caso de Puebla, Veracruz, Querétaro y Tlaxcala que han logrado posicionarse con programas sectoriales de turismo como pueblos mágicos y tesoros coloniales al ser declarados patrimonio de la humanidad como en el caso de Querétaro. Lo anterior corrobora la recomendación expresada por la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (2017) quien propone evolucionar identificando diferentes modelos de desarrollo de destinos para ser basados en una oferta geográficamente distribuida con base en conglomerados turísticos como se cita a continuación: Desarrollar una cartera más diversificada y con mayor valor de productos turísticos, con un enfoque de mercado, que aproveche al máximo los diversos activos turísticos de México, incluyendo gastronomía, ecológico, aventura, reuniones y turismo médico. Evolucionar y actualizar el modelo existente para ofrecer más valor a los consumidores y abrir mayores oportunidades para explorar, encontrar experiencias locales y participar en nuevas actividades. Promover iniciativas regionales en nuevos destinos para estimular el desarrollo económico y social a nivel local. Aprovechar la experiencia que se tiene con Pueblos Mágicos y otras iniciativas existentes (por ejemplo, *clústeres médicos* y de ecoturismo) como parte de este nuevo enfoque (Organización de



Cooperación y Desarrollo Económico, 2017, p.25).

#### **4.2 Desarrollo sostenible en el turismo de naturaleza.**

Para lograr la sostenibilidad en los destinos turísticos se debe inducir la práctica y operatividad del marco institucional y legal, así como los principios de planificación y gestión del destino (Vera, citado de Camacho-Rui et al., 2016). Sin embargo, el compromiso de sostenibilidad a través de los sistemas de acreditación presenta un producto turístico basado en una selección de los mejores espacios protegidos y de las empresas de turismo mejor preparadas, para lo cual en México se han articulado y asociado una serie de mecanismos de acreditación que comprueban la existencia y valoración de una especialización del turismo de naturaleza ya no solo de las empresas que realizan las actividades, sino también de los espacios donde se desarrollan (Guillén, Nicolás y Navarro, 2017)

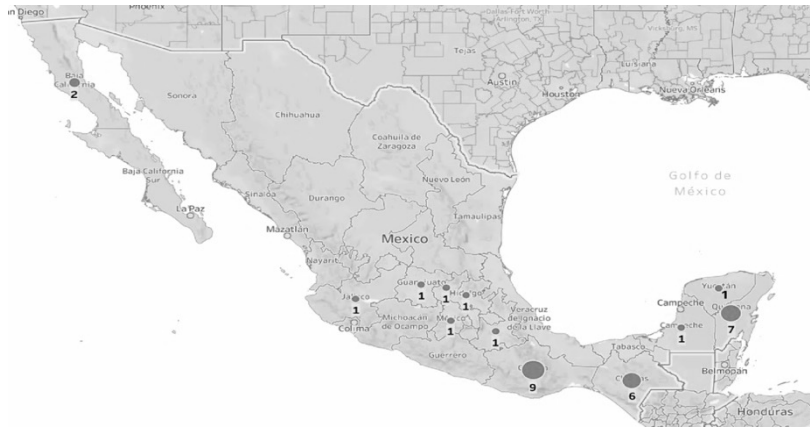
La norma mexicana NMX-AA-133-SCFI-2013 precedida de la norma NMX-AA 133-SCFI-2006, contiene los requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo en tres dimensiones: ambiente, sociocultural y economía. Su objetivo es establecer los requisitos y especificaciones de desempeño ambiental en el ecoturismo, así como establecer el procedimiento de evaluación de la conformidad para efectos de certificación. Los requisitos y especificaciones de la norma buscan orientar la asignación y ejecución de apoyos públicos y privados, en materia de ecoturismo (Secretaría de Economía, 2014).

La norma NMX-AA-133-SCFI-2013 es de cumplimiento voluntario y aplica a personas físicas o morales e interesadas en el desempeño sustentable y buenas prácticas ambientales en el ecoturismo en el territorio mexicano. La norma está conformada por requisitos generales del documento de planeación del producto ecoturístico; requisitos para la ubicación de instalaciones, diseño y construcción; requisitos para actividades de interpretación ambiental; y procedimiento de evaluación de conformidad de certificación acreditado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) o la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (PROFEPA) (Secretaría de Economía, 2014). La norma incluye un apéndice normativo sobre su metodología de evaluación en el que se numera cada requisito con su medio de verificación y los criterios de valoración, finalmente, conforme al

cumplimiento y entrega de los productos finales se obtiene una ponderación (Camacho-Rui et al., 2016).

#### 4.2.1 Empresas certificadas NMX-AA-133-SCFI-2013

Hasta el 2018 en México había 25 centros ecoturísticos que implementan la Norma Mexicana NMX-AA-133-SCFI-2013 de carácter voluntario. Las empresas certificadas se ubican en los estados Yucatán, Quintana Roo, Chiapas, Estado de México, Puebla, Querétaro y Guanajuato, de las cuales 17 tienen la marca de Paraísos Indígenas de la Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). En el 2019 se incrementaron 35 empresas en 12 de los 32 estados de la República mexicana (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018). Como se observa en la Figura 33 las empresas se encuentran localizadas en el centro, oeste sur y sureste del país excepto Baja California ubicada en la frontera norte. Las empresas ubicadas en Quintana Roo, Campeche, Oaxaca y Baja California iniciaron sus certificaciones a principios de 2006 a diferencia de las empresas ubicadas en el centro del país quienes lograron obtener su certificación en el 2019 (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2018:1)



*Figura 33.* Localización de empresas ecoturísticas certificadas en sustentabilidad al 2019. Fuente: elaboración propia con base en la SEMARNAT (2020)

De las 32 regiones analizadas se identifican tres estados localizadas en el sur y sureste del país (Oaxaca, Chiapas y Quintana Roo) con empresas altamente especializadas en el turismo de naturaleza tanto en su consolidación como producto y su certificación en la norma NMX-AA-133-SCFI-2013 que contiene los requisitos y especificaciones de sustentabilidad del

ecoturismo encaminada a cumplir desarrollos sostenibles de la ONU. Cabe señalar que son los Estados del sur y sureste del país presentan mayor rezago económico y educativo. En contraparte es altamente notorio que la mayoría de los Estados ubicados en el norte del país presentan empresas con un producto de turismo de naturaleza en desarrollo o en fortalecimiento y con una baja certificación en la Norma 33 orientada al desarrollo sostenible de las zonas naturales (excepción de Baja California Sur). La baja cantidad de unidades económicas certificadas en la NMX-133 se relaciona con los indicadores del Objetivo de Desarrollo Sostenible núm. 7 garantizar la sostenibilidad del medio ambiente en todo el país, donde el gobierno mexicano incorpora los principios del desarrollo sostenible en las políticas y en los programas nacionales para intervenir en la pérdida de recursos del medio ambiente. En la Tabla 13 se observa que hay un estancamiento por parte del gobierno mexicano en reducir la emisión de dióxido de carbono total y proporción total de recursos hidráulicos utilizados, así mismo el gobierno expresa un progreso insuficiente en la protección de la superficie cubierta por bosques y selvas. Lo más significativo es que el gobierno mexicano no tiene datos suficientes de la proporción sostenible de especies en peligro de extinción (Presidencia de la República, 2013).

Tabla 13. Resultados del Objetivo de Desarrollo Sostenible Núm. 7 en México.

## Resultados del Objetivo de Desarrollo Sostenible Núm. 7 en México

Indicador <sup>a/</sup>	Línea base 1990 <sup>b/</sup>	2000	2005	2010	Última fecha disponible	Meta	¿Cómo va México?
<b>Objetivo 7. Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente</b>							
<b>Meta 7.A. Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio ambiente</b>							
7.1. Proporción de la superficie cubierta por bosques y selvas	35.3 <sup>p/</sup> (1993)	34.4 (2002)	34.0 (2007)	33.8 (2011)	33.8 (2011)	Revertir	Progreso insuficiente
7.2.a. Emisiones de dióxido de carbono per cápita (toneladas por persona)	4.58	4.52	4.31	4.32	4.32 (2010)	Reducir	Meta cumplida
7.2.b. Emisiones de dióxido de carbono total (millones de toneladas)	399.1	456.3	462.1	493.5	493.5 (2010)	Revertir	Progreso estancado o deterioro
7.2.c. Emisiones de dióxido de carbono total por PIB por Paridad de Poder de Compra (kilogramos por peso mexicano)	0.71	0.46	0.36	0.29	0.29 (2010)	Reducir	Meta cumplida
7.3 Consumo de sustancias que agotan la capa de ozono (kilogramos ponderados por habitante)	0.25	0.06	0.04	0.01	0.02 (2012)	Reducir	Meta cumplida
7.5. Proporción del total de recursos hídricos utilizada	15.7 (2003)	ND	16.2	17.4	17.4 (2010)	Revertir	Progreso estancado o deterioro
<b>Meta 7B: Reducir la pérdida de biodiversidad, alcanzando, para el año 2010, una reducción significativa de la tasa de pérdida</b>							
7.6. Proporción de áreas terrestres y marinas protegidas	7.1	11.2	11.8	13.0	13.0 (2012)	Aumentar	Meta cumplida
7.7. Proporción de especies en peligro de extinción		Ver pag. 155				Revertir	Datos insuficientes
<b>Meta 7.C. Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento</b>							
7.8. Proporción de la población con acceso sostenible a fuentes mejoradas de abastecimiento de agua, en zonas urbanas y rurales <sup>/</sup>	78.4	87.8	89.2	90.9	90.9 (2010)	89.2	Meta cumplida
7.9. Proporción de la población con acceso a servicios de saneamiento mejorados, en zonas urbanas y rurales <sup>/</sup>	58.6	72.8	83.5	87.7	87.7 (2010)	79.3	Meta cumplida
<b>Meta 7.D. Haber mejorado considerablemente, para el año 2020, la vida de por lo menos 100 millones de habitantes de tugurios</b>							
7.10. Proporción de la población urbana que habita en viviendas precarias <sup>/</sup>	35.68 (1992)	23.57	14.40	15.30	17.06 (2012)	Reducir	Meta cumplida

Resultados del Objetivo de Desarrollo Sostenible Núm. 7 en México Fuente: (Presidencia de la República, (2013).

### 4.3 El turismo de naturaleza en Querétaro.

El estado de Querétaro se observa un encadenamiento del turismo de naturaleza al turismo cultural derivado del programa regional tesoros coloniales que buscó posicionar la riqueza patrimonial e histórica de los Estados participantes en el programa y su declaración como Patrimonio de la Humanidad, sin embargo, como se describirá más adelante, el Estado cuenta con 18 municipios donde los mayores atractivos naturales para realizar turismo se ubican en zonas de las sierra queretana y sierra gorda. En la Tabla 14 se observa los 13 municipios del estado de Querétaro con mayor oferta de turismo de naturaleza y cultura en donde se puede identificar al municipio de Huimilpan y su oferta de servicios de turismo como: museos, balnearios, arquitectura histórica, campismo y artesanías.

Tabla 14 Municipios de Querétaro con oferta de turismo de naturaleza y cultura.

Municipios de Querétaro con oferta de turismo de naturaleza y cultura

<b>Municipio</b>	<b>Características/Servicios</b>
Landa de Matamoros	Arquitectura virreinal, folklore, belleza natural.
Jalpan de Serra	Arquitectura virreinal, museo, hotel, restaurante, campismo, grutas, belleza natural.
Arroyo Seco	Arquitectura histórica, belleza natural, balneario, campismo, hotel, restaurante.
Pinal de Amoles	Arquitectura histórica, artesanías, campismo, belleza natural, restaurante.
Pinal de Amoles	Arquitectura histórica, belleza natural
Peñamiller	Arquitectura histórica, balneario, artesanía, campismo y folklore.
San Joaquín	Folklore, artesanías, grutas, cascadas, campismo, belleza natural.
Tolimán	Artesanías, arquitectura histórica, campismo y folklore.
Colón	Campismo, artesanía, balneario, belleza natural, arquitectura histórica y folklore.
San Juan del Río	Arquitectura histórica, artesanías, campismo, hotel, restaurante, balneario, folklore, belleza natural, museos e información turística.
Amealco de Bonfil	Belleza natural, balnearia, arquitectura histórica, campismo, hotel, restaurante, gasolinera, artesanía.

Huimilpan	Museo, balneario, arquitectura histórica, campismo, artesanías.
Querétaro	Mundo Cimacuático/Parque Nacional El Cimatario (Querétaro) Campismo, belleza natural, canchas para practicar diversos deportes, juegos infantiles y un lago para remar.

Fuente: Adaptado de Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2017) y Secretaría de Turismo (2017)

#### 4.3.1 Querétaro y vulnerabilidad en la sustentabilidad.

Datos de las Naciones Unidas indican que en el mundo el 30.7% de la superficie terrestre está cubierta por bosques y estos, además de proporcionar seguridad alimentaria y refugio, son fundamentales para combatir el cambio climático, pues protegen la diversidad biológica y las viviendas de la población indígena. La deforestación y la desertificación, provocadas por las actividades humanas y el cambio climático, suponen grandes retos para el desarrollo sostenible y han afectado la vida y los medios de vida de millones de personas en la lucha contra la pobreza (ODS, 2015). Actualmente en el mundo, 13 millones de hectáreas de bosque desaparecen cada año y la degradación persistente de las zonas áridas provocando además la desertificación de 3600 millones de hectáreas, aunque un 15% de la tierra se encuentra actualmente bajo protección, la biodiversidad aún está en riesgo (ODS, 2015).

En Querétaro, México los incendios forestales arrasaron mil trescientas hectáreas de bosque principalmente en Tequisquiapan, Jalpan de Serra y San Juan del Río en el año 2019 (Figura 34), cifra que superó al 100% los siniestros comparados con el año 2018 (Nieves 2019); los medios locales enfatizan que uno de los mayores incendios de la Sierra Gorda Queretana en el Cerro del Chiquero en la comunidad de San Juan de los Durán en el municipio de Jalpan de Serra y cuya zona representa una reserva de la biosfera Queretana, se presume por autoridades municipales que el incendio pudo ser provocado (Sánchez, 2019).

*Figura 34.* Incendios forestales en Querétaro del 2019. Fuente: Nieves y Sánchez (2019).

#### **4.4 Huimilpan y atractivos turísticos.**

El municipio de Huimilpan se encuentra localizado en el Suroeste del estado de Querétaro, forma parte de la Sierra Queretana, misma que pertenece a la Sierra Madre Oriental. Al norte del municipio, se encuentra El Parque Nacional El Cimatario el cual fue decretado área natural protegida al año de 1982 reconocido a nivel mundial por su alto valor ambiental (Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas, 2018). También se encuentran las cuevas de la Culebra y la del Coyote, ambos son sitios de interés histórico y cultural. Así mismo el Municipio cuenta con una zona de 28 hectáreas dedicada a actividades lúdicas conocido como Parque Recreativo Cimacuático, la “Presa Insurgente Miguel Domínguez”, conocida popularmente como Presa San Pedro (Municipio de Huimilpan, 2018).

Para la práctica de los deportes extremos, se encuentran el Cerro de Capula, La Víbora, El Montoso y el Cerro del Picacho. En el municipio se localizan dos zonas arqueológicas: una en la comunidad de San Pedro y la otra en la comunidad de Puerta del Tepozán. Los centros turísticos en la Cabecera municipal se encuentra la parroquia de San Miguel que data de 1716, el Parque Ecológico Recreativo, que se ubica en la Ceja de Huimilpan, dos zonas arqueológicas ubicadas al norte y sur del municipio y todos sus atractivos naturales (Municipio de Huimilpan, 2018).

Los principales atractivos turísticos del municipio son sus presas donde se puede practicar la pesca deportiva y paseos en lancha. (INAFED, 2016; Municipio de Huimilpan, 2018). Se observa en la Figura 35 y Figura 36 el campamento ecoturístico el cual ofrece atractivos para actividades acuáticas como es el canotaje, paseos en lancha y pesca deportiva; cuenta con áreas para acampar tanto en la rivera de la presa como en los diferentes cerros que la rodean,

además de cabañas, restaurantes, juegos infantiles, áreas lúdico recreativas y otros servicios de turismo de aventura.



*Figura 35.* Cabañas tipo safari y área de acampado para pesca deportiva Fuente: Elaboración propia (2017)



*Figura 36.* Restaurante y área de juego. Fuente: Maldonado, Pérez y Ávila (2017, p. 98).

Durante 16 años, el municipio de Huimilpan, La Sociedad Cooperativa Piscícola de San Pedro Huimilpan y La Sociedad del Campamento San Pedro Huimilpan organizan su tradicional torneo de pesca deportiva, evento con una gran aceptación por los turistas especializados en pesca deportiva con ejemplares como tilapia, carpa y bagre. El evento deportivo ha contado con participantes nacionales e internacionales. En la Figura 37 se



observa la promoción del torneo de pesca deportiva por las autoridades gubernamentales del estado de Querétaro y la cooperativa piscícola de la comunidad.



*Figura 37.* Promoción del torneo de pesca deportiva. Fuente: El Universal (2013).

#### **4.5 Huimilpan y su erosión forestal.**

El Municipio de Huimilpan en el estado de Querétaro, cuenta con reservas naturales que son consideradas como territorio representativo de diversos ecosistemas, poseen una gran riqueza biológica e histórica, es un sitio que produce beneficios ambientales a la región central del país y principalmente, aportar estos beneficios a toda el área metropolitana de la ciudad de Querétaro. El Municipio forma parte de la Sierra Queretana, misma que pertenece a la Sierra Madre Oriental, con zonas forestadas, presas y ruinas arqueológicas (INAFED, 2016).

El Municipio de Huimilpan identificó las áreas con potencial de erosión o propensas a la erosión en el Municipio de Huimilpan. En la Figura 38 se clasificó los terrenos del municipio de Huimilpan en forma cualitativa, de acuerdo con su erosión actual y su propensión a la erosión. Se distingue en color rojo que es en los valles altos y mesetas del sur del municipio en donde se localizan tanto las mayores áreas con erosión total como las de mayor propensión a este tipo de degradación; cabe señalar que, en esta zona, se ubica una oferta importante del turismo de naturaleza. En el caso de las corrientes de agua, calificaron las áreas más cercanas

a 50 m de sus cauces como más propensas a la erosión, que las del mismo tipo que se encuentran a una distancia mayor a 50m (Municipio de Huimilpan, 2018).

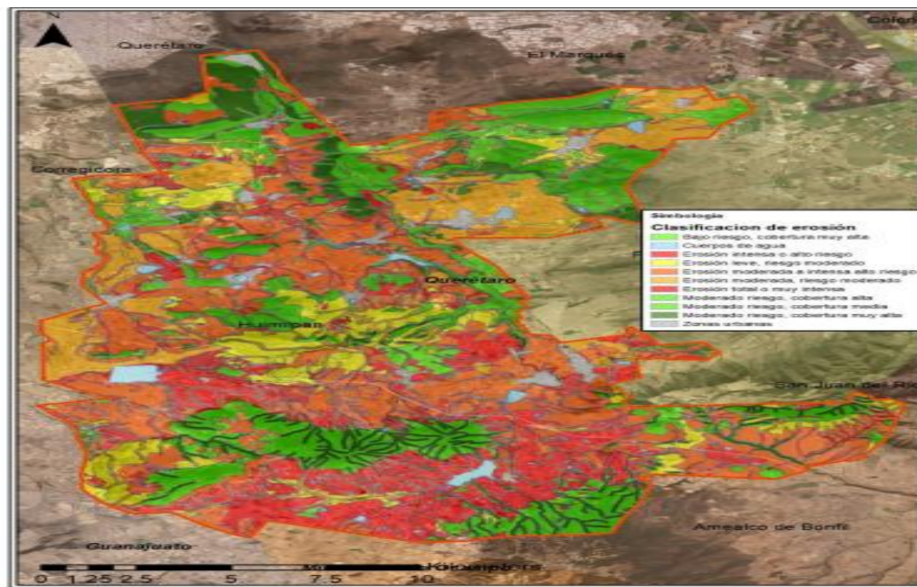


Figura 38. Terrenos de Huimilpan, su erosión actual y su propensión a la erosión. Fuente: Municipio de Huimilpan (2018).

## **5. Resultados**

### **5.1 Criterios de selección de la empresa familiar**

Para seleccionar los casos de estudio múltiple, se buscó la disponibilidad de empresas de turismo de naturaleza en Huimilpan que accedieron a participar en un estudio de caso cualitativo a profundidad, donde se obtuvo respuesta favorable de tres empresas; posteriormente se procedió a verificar si las empresas cumplían con los criterios de selección de la muestra, para ello se aplicó a las empresas seleccionadas un cuestionario con base en Hall (1996) y Vallejo (2005) que contiene los criterios para seleccionar y describir la empresa desde la teoría organizacional básicas de complejidad y las tres dimensiones que definen la empresa familiar: propiedad en la familia, gestión-dirección efectiva en la familia y voluntad de continuidad para las siguientes generaciones. El formato de criterios de selección de la empresa familiar objeto de estudio puede ser consultado en el anexo 3.

Para garantizar el principio de confidencialidad de los sujetos de estudio se procedió a editar imágenes donde aparecen miembros de las familias involucradas en los casos de estudio, clientes de la empresa y menores de edad, haciendo borrosos los rostros. Se explicó el consentimiento informado a los sujetos de estudio donde se obtuvo respuesta favorable de la investigación, así mismo se les aseguró que la información proporcionada sería utilizada con motivos académicos asegurando su anonimato (véase anexo 1).

De la aplicación del cuestionario se obtuvieron los siguientes resultados. La primera pregunta del cuestionario de criterios de selección fue el año de su constitución legal ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) del gobierno mexicano donde la empresa 1 indicó iniciar sus operaciones en el año 2008, la empresa 2 respondió iniciar en el año de 1970 y la empresa 3 en el año del 2012. La segunda pregunta del cuestionario fue el tipo de empresa según el marco legal, la respuesta de la empresa 1 y 3 fue que su registro ante SHCP es personas físicas con actividad empresarial, y la empresa 2 mencionó estar registrada ante SHCP como sociedad cooperativa.

Dentro de las actividades que realiza la empresa 1 manifiesta brindar servicios en educación y cursos en: pesca deportiva, campismo y gastronomía. Compra y venta de equipo de pesca deportiva y actividades de turismo de aventura, también mencionó diversificarse a servicios de mantenimiento de instalaciones lúdico recreativas-deportivas. La empresa 2

indicó que de 1970 al 2002 formaba parte de una sociedad cooperativa piscícola, sin embargo, a partir del 2002 se creó una nueva sociedad cooperativa dedicada a ofrecer servicios de turismo de aventura como paseo a caballo, renta de lanchas acuáticas, renta de bicicletas, renta de equipo de pesca deportiva; así como renta de cabañas tipo safari y concreto, renta de palapas y servicio de restaurante. El caso 3 mencionó que ofrece servicios de turismo de aventura como paseo a caballo, renta de lanchas acuáticas, renta de bicicletas, renta de equipo de pesca deportiva; así como renta de cabañas de concreto y renta de palapas.

Al preguntarle a las tres empresas el sector productivo al que pertenecen las tres empresas mencionaron ser empresas de servicios turísticos y servicios relacionados con fines de lucro.

Para indagar si son empresas familiares se les preguntó cuántas personas trabajan en la empresa y el vínculo de los trabajadores con la familia y dueños de la empresa. La empresa 1 mencionó que, de los 7 trabajadores, uno es el dueño y otro trabajador es familiar del dueño. En el caso 2 mencionó que los 13 trabajadores que conforman la empresa son familiares, sólo uno de ellos es el accionista de la cooperativa y director general. El caso 3 mencionó que el dueño, los hijos del dueño y parientes políticos del dueño conforman la empresa de 6 trabajadores. Al preguntarles si su negocio fue iniciado por el dueño actual o esté sucedió la empresa, las respuestas para la empresa 1 y empresa 3 fueron que el dueño actual emprendió el negocio, en el caso 2 respondió que la empresa actual es la sucesión de la propiedad y modelo de negocio que dejó su tío para sus hijos y sobrinos. Para conocer el porcentaje de propiedad en manos de la familia, se identificó que en las empresas 1 y 3 los dueños y gerentes tienen el 100% de la propiedad; en la empresa 2, ocho de los nueve socios de la cooperativa son familiares.

El cuestionario con base en Hall (1996) y Vallejo (2005) pregunta el lugar de origen y operaciones de la empresa, las tres empresas respondieron iniciar sus operaciones en el municipio de Huimilpan en el estado de Querétaro México donde actualmente operan. La empresa 1 indicó que actualmente busca expandir sus operaciones a otros municipios del estado de Querétaro, pero su principal lugar de operación es el municipio de Huimilpan.

El cuestionario indica conocer su estructura interna de la empresa, al indagar sobre ésta a través de su organigrama vertical (elaborado en esta investigación) se visualizó que el dueño y el accionista en los tres casos de estudio son quienes tienen mayor jerarquía en la

organización, suelen ser dueños o accionistas de la organización y ocupar los puestos de dirección. Los familiares son en su mayoría quienes ocupan puestos operativos y mandos medios.

Para conocer el porcentaje de autogestión financiera que indica el cuestionario, se les preguntó cómo lograron tener el capital para iniciar su negocio y cómo se han financiado para sus operaciones actuales, las empresas 1 y 3 mencionaron que iniciaron la empresa con sus recursos propios obtenidos de sus ahorros por trabajos en el extranjero y que en su momento recibieron apoyo de familiares, sin embargo, actualmente son ellos quienes financian sus operaciones. En la empresa 2 el director general respondió que fue su tío quien financió el proyecto con la donación del terreno y gestionó apoyo gubernamental para la construcción de dos cabañas y áreas comunes, sin embargo, actualmente la cooperativa se autofinancia y ocasionalmente recibe algunos apoyos estatales como donaciones de lanchas acuáticas.

El cuestionario busca identificar si la empresa familiar tiene vocación de continuidad a las siguientes generaciones, cuando se les preguntó a los dueños o accionistas si existía voluntad de que su empresa permanezca en sus descendientes, tanto los dueños de la empresa 1 y 2 como el director general de la empresa 3 (quien es accionista) mencionaron que si tiene la voluntad de dejar el negocio para las próximas generaciones esperando sea su primogénito quien lo suceda.

El cuestionario con base en Hall (1996) y Vallejo (2005) incluye los criterios de formalización, centralización, complejidad, diferenciación, tecnología, cultura interna y comunicación interna de la empresa. Para estas categorías se les preguntó en formalización si existía un control escrito por medio de reglas o políticas, la empresa 1 y 3 contestaron que no y la empresa 2 contestó que sí, pero sólo en las juntas de accionistas. Para la dimensión de centralización de la empresa se les preguntó quién toma las decisiones de la empresa y quien tiene la autoridad para cambiarlas, la empresa 1 y 3 mencionaron que el dueño y gerente de la empresa es quien toma las decisiones y las puede cambiar. El caso 2 mencionó que las decisiones se toman en consenso en la junta de socios pero que el director general puede proponer los cambios que se requieran a futuro.

Para la dimensión de complejidad se identificó que su estructura competitiva en el municipio de Huimilpan es baja ya que son cinco empresas quienes ofertan el servicio turístico de aventura en pesca deportiva, las tres empresas son microempresas por lo que su estructura es pequeña tanto para la coordinación y control de sus operaciones, y baja dispersión espacial, las tres empresas operan en un municipio del estado de Querétaro a excepción de la empresa 1 que busca expandirse en otros municipios, pero aún no logra consolidarse en otros municipios fuera de Huimilpan.

Al preguntarle por la tecnología utilizada para sus operaciones, medios de comunicación como redes sociales, equipos tecnológicos para sus actividades, innovación en procesos u operaciones, las tres empresas mencionan que es poca la tecnología de internet para su negocio y sus equipos de turismo; sus procesos lo describirían como no innovadores. Solo el caso 1 menciona usar recientemente el correo electrónico y redes sociales para su negocio. Para las tres empresas el medio de comunicación más usado es la telefonía celular.

Al preguntarles cómo se comunicaban las decisiones de la gerencia en la empresa, las tres empresas mencionaron que el dueño o director general se las indica a cada empleado de forma personal y en el momento que sea necesario estas pueden cambiar si así lo dispone el dueño o director general. Cuando se les preguntó quién los capacitó para su puesto la respuesta fue que el dueño o su familiar.

Para indagar sobre su cultura interna de la empresa se realizó el estudio de cultura de la empresa familiar con base a Treviño (2010) donde se identificó que son las tradiciones y costumbres de la familia rigen las reglas y políticas de la empresa.

Obteniendo los resultados del cuestionario criterios de selección de la empresa familiar con base en Hall (1996) y Vallejo (2005), se concluyó que las tres empresas cumplen los criterios para ser consideradas una empresa familiar ya que la generación al mando manifiesta explícitamente su interés y deseo de continuidad de la empresa, y dejar la dirección en manos de la siguiente generación familiar; además indican que del 88% al 100% de propiedad y la dirección-gestión están a cargo de la familia.

Los tres empresas que se denominan casos de estudio son microempresas con fines de lucro que ofertan servicios turísticos de aventura en una comunidad del municipio de Huimilpan, Querétaro; cuentan con 30, 12 y 8 años de operación; son empresas familiares de

primera y segunda generación; centralizadas; autofinanciables en un rango del 100 al 90% ; de baja a mediana tecnología; de mediana a baja formalización; de diferenciación vertical; baja complejidad y con alta comunicación interna, donde el director general es el miembro familiar que trabaja en la empresa.

**5.1.1 Descripción de los casos de estudio**

A continuación, se describen los tres casos de estudio iniciando por sus generalidades de constitución, sus antecedentes, historia, servicios ofertados, administración de la empresa. Posteriormente se analizan los organigramas y genograma familiar.

**5.1.1.1 Caso 1**

En la Tabla 13 se observan las respuestas del caso 1 al cuestionario de la teoría organizacional básica de la complejidad propuesta por Hall (1996) y las tres dimensiones que definen la empresa familiar planteado por Vallejo (2005): propiedad en la familia, gestión-dirección efectiva en la familia y voluntad de continuidad para las siguientes generaciones.

Tabla 15 Cuestionario de la teoría organizacional y empresa familiar caso 1

*Cuestionario teoría organizacional y empresa familiar caso 1*

CASO 1	
Año de constitución legal	Agosto del 2008
Tipo de empresa según marco legal	2008 Persona Física con actividad empresarial Servicios en educación-cursos en: pesca deportiva, campismo y gastronomía.  2015-Actual Servicios en educación-cursos en: pesca deportiva, campismo y gastronomía. Servicios de mantenimiento de instalaciones recreativas-deportivas.
Sector productivo al que pertenece	Servicios
Fin de la empresa	Lucrativo
Familia a la que pertenece	Primera generación
Tiempo de sobrevivencia al cambio generacional	No aplica
Tamaño de la empresa	Micro empresa

	1.-Dueño- director general 2.Hija- operadora 3.-Contadora 4.- Biólogo 5.. Operador 1 6. director de operaciones 7.- Chef
Lugar de origen	Querétaro México
Lugar de operaciones	Huimilpan, Querétaro; Corregidora Querétaro; Colón Querétaro, Peñamiller Querétaro, Tzibantzá, Qro.
Número de miembros familiares que trabajan en la empresa	2008=2, esposo y esposa 2020=2, papá e hija.
Porcentaje de autogestión financiera	100%
Propiedad	100%
Vocación de continuidad	Si
Familiares en la dirección principal	100%

Estructura de la empresa familiar	Ver organigrama y genograma.
Formalización (control escrito por medio de reglas)	Baja
Centralización (toma de decisiones y distribución del poder)	Alta
Complejidad/ en su estructura, competitiva, coordinación y control, dispersión espacial	Baja
Diferenciación (distribución de las tareas u organización del trabajo)	Horizontal
Tecnología	Mediana
Cultura interna	Tradiciones y costumbres de una empresa familiar
Comunicación interna	Alta
Filosofía (misión, visión).	Desconoce

Fuente: elaboración propia (2020).

#### 5.1.1.1.1 Historia.

El dueño de la empresa analizada en este caso de estudio mencionó que, en el 2003, después de ganar el 1er lugar en un torneo de pesca deportiva en una presa del municipio de Villa



Corregidora, Querétaro, fundaría un club de pesca cuyo objetivo fue impulsar una comunidad de pescadores y campistas para el fomento de la convivencia familiar, deportiva y recreativa en el estado de Querétaro. Posteriormente el emprendedor junto con su esposa inicia su propio negocio en el 2008 con un proyecto de clínicas y serial de pesca deportiva en la comunidad de San Pedro Huimilpan.

Los clientes empezaron a solicitar a la empresa diferentes servicios de capacitación para el mercado de turismo de naturaleza, por lo que la empresa respondió a las necesidades de sus clientes diversificando sus servicios hacia cursos gastronómicos y recientemente servicios de mantenimiento de áreas lúdicas y recreativas. Por lo que la empresa se articula en tres unidades de negocio que se vinculan entre sí y que a su vez pueden dividirse según las necesidades de los clientes: pesca deportiva, gastronomía y servicios de mantenimiento. Trabajan según el ciclo vacacional del turista y los requerimientos de los clientes, provocando en la empresa periodos estacionales con mayor o menor servicios para las tres unidades de negocio.

#### *5.1.1.1.2 Servicios ofertados.*

Los principales clientes del proyecto de clínicas y serial de pesca es un centro ecoturístico en el municipio de Huimilpan en el estado de Querétaro. El negocio consiste en coordinar clínicas de pesca deportiva efectuadas dentro de las comunidades donde se establecen sus clientes. Las clínicas consisten en capacitar a los empresarios y su comunidad en la práctica deportiva de la pesca con caña, carrete, sedal, anzuelo, carnada y diferentes técnicas de pesca para los diversos ejemplares en agua dulce. Así mismo el enfoque de la empresa en su servicio consiste incentivar a sus clientes hacia una responsabilidad de la pesca deportiva desde un enfoque recreativo y sustentable. Bajo la leyenda: captura y libera, la empresa capacita a las comunidades de interés para que efectúen una práctica idónea de sus recursos e incentiven a los turistas que visitan sus instalaciones en conocer la pesca deportiva y practicarla de manera constante con un enfoque sustentable.

Posteriormente se practican los conocimientos adquiridos en seriales de pesca deportiva, los cuales se desarrollan en 3 etapas a través de tres torneos de pesca deportiva, culminando con una premiación del serial para los 3 mejores lugares en cada etapa; la premiación final

de las tres etapas se da en 10 lugares en categoría adultos, 3 lugares en categoría infantil, un premio especial femenil y un premio especial en carpa o ejemplar más grande.

La empresa ofrece cuatro paquetes a sus clientes que comprenden diversos servicios. A continuación, se describen cada uno de ellos:

Paquete 1.-Los clientes pueden escoger el paquete 1 que es la organización de las clínicas y serial de pesca que incluye:

- 1) 25 horas de asesorías de pesca deportiva.
- 2) Honorarios de organización de torneos de pesca
- 3) Carnadas
- 4) Diplomas
- 5) Manuales
- 6) Premios de 1ero a 10mo. lugar.

En la Figura 39 se puede observar un pescador con un ejemplar capturado en un torneo de pesca que fue contratado en el caso 1 como paquete 1. En la Figura 40 se observa a la comunidad que fue capacitada por el caso 1 en la práctica de la pesca deportiva con enfoque sostenible y que adquirieron el paquete 1. El costo por el paquete 1 son \$60,300.00 (Sesenta mil trescientos pesos MN) más IVA.



*Figura 40.* La comunidad en las clínicas de pesca.  
Fuente: archivos internos de la empresa (2020).

Paquete 2. - Los clientes pueden escoger el paquete 2 que incluye la organización de torneos de pesca deportiva y premios en especie. El costo por torneo es de \$20,000 más IVA y depende del número de participantes, cantidad y tipo de premios en especie. En la Figura 41 se puede observar la premiación de un torneo de pesca donde el cliente contrató el paquete 2 y en la Figura 42 se observa los participantes de un torneo de pesca deportiva organizado por un club de pesca y campismo que adquirieron el paquete 2.



*Figura 41.* Premiación de torneo de pesca contratado en el caso 1. Fuente: archivos internos de la empresa (2018).



*Figura 42.* Premiación de torneo de pesca de un club deportivo. Fuente: archivos internos de la empresa (2010).

El paquete 3.- Es la compra de equipo de pesca y campismo que incluye la capacitación del uso del equipo. En la Figura 43 se observa a un cliente del caso 1 que realizó la captura de una carpa en la práctica de pesca deportiva en la contratación del paquete 3.

El paquete 4.- Consiste en la asesoría de pesca deportiva, es gratuita, pero debe consumir al menos un producto de la tienda de la empresa.



*Figura 43.* Cliente del caso 1 practicando la pesca deportiva  
Fuente archivos internos de la empresa (2020).

La empresa del caso 1 también es un vínculo de promoción de las instalaciones ecoturísticas de sus clientes; la comunidad de pescadores se comunica con la empresa del caso 1 para contactar servicios de hospedaje en centros ecoturísticos en Huimilpan. El caso 1 menciona que es una forma de buscar incentivar la pesca deportiva sustentable y llegar a sus clientes con compradores potenciales.

#### *5.1.1.1.3 Diversificación a cursos gastronómicos*

El fundador del caso 1 cuenta con conocimientos de gastronomía mediterránea que aprendió trabajando en el extranjero, por lo que en el 2010 fue invitado por autoridades gubernamentales del estado de Querétaro a participar en una muestra gastronómica. El fundador decidió dar a conocer los diferentes platillos que ofrece la comida mediterránea, así como degustar vinos de mesa y conocer los postres de esa región. La muestra gastronómica en el evento produjo una demanda inesperada por la venta de servicios gastronómicos. La oferta por parte del emprendedor constó en proponer servicios de capacitación gastronómica a comunidades ecoturísticas de platillos mediterráneos pero adaptados al mercado mexicano, surgiendo una mezcla exótica de comida mexicana y mediterránea que, degustada con vinos

tradicionales europeos, así como bebidas tradicionales mexicanas, proponen un concepto diferente de la fusión entre culturas.

En la Figura 44 se observa la muestra gastronómica en la que participó el caso 1 organizada por autoridades gubernamentales del estado de Querétaro.



*Figura 44.* Feria gastronómica (2010). Fuente: archivos internos de la organización.

El asesoramiento de cursos gastronómicos a diferentes sociedades cooperativas, tuvo el objetivo de impartir cursos gastronómicos de pescados, mariscos y bebidas que sea de fácil entendimiento por microempresarios de centros ecoturísticos, ayudando significativamente el incremento de su visión gastronómica para el uso cotidiano de sus actividades comerciales. En la Figura 45 se puede observar un curso gastronómico contratado al caso 1 en una comunidad que oferta turismo de naturaleza.



*Figura 45.* Curso gastronómico contratado en el caso 1. Fuente: archivos internos de la organización (2020).

#### *5.1.1.1.4 Mantenimiento de espacios deportivos*

A partir del 2015, diversificaron sus servicios ofreciendo mantenimientos de espacios lúdicos recreativos con la finalidad de brindar servicios integrales de mantenimiento especializándose en instalaciones deportivas y turísticas, ofreciendo los servicios de mantenimiento preventivo, correctivo y obra nueva. La empresa continúa capacitándose para realizar propuestas creativas y funcionales de mejoramiento continuo, así como desarrollar trabajos de calidad en cuanto a campos y canchas deportivas, jardinería y paisajismo; Además cuenta con técnicos especializados en bombas, hidroneumáticos, instalaciones hidráulicas, eléctricas, gas, tratamiento de agua y paneles solares como se observa en la Figura 46.



*Figura 46.* Instalación de paneles solares. Fuente: archivos internos de la organización (2020).

*5.1.1.1.5 Administración de la empresa.*

La empresa no cuenta con una misión, visión filosofía, manuales de operaciones, ni organigrama; solo con políticas de venta. La empresa manifiesta recientemente haber recurrido a redes sociales para promocionar sus servicios, pero es el dueño quien se encarga de las ventas y comparte con su gerente de operaciones el servicio postventa y de mantenimiento. La carga administrativa recae totalmente en el dueño y director general del negocio. Las obligaciones fiscales las atiende un despacho contable. Su gerente de operaciones supervisa y atiende a los empleados operativos, y el dueño supervisa los servicios profesionales del biólogo y Chef.

Nota: consentimiento informado al caso 1, se procedió a guardar la confidencialidad de los participantes en el estudio de caso.

**5.1.1.2 Caso 2**

En esta sección se describen las respuestas del caso 2 al cuestionario de la teoría organizacional básica de la complejidad propuesta por Hall y las tres dimensiones que definen la empresa familiar planteado por Vallejo (Véase en la Tabla 16).

Tabla 16 Cuestionario de la teoría organizacional y empresa familiar caso 2

*Cuestionario de la teoría organizacional y empresa familiar caso 2*

CASO 2	
Año de constitución legal	1970 -2002 2002-Actual
Tipo de empresa según marco legal	1977-2002 Sociedad cooperativa. Ganadería, agricultura y piscicultura. 2002-Actual. Renta de equipo de pesca deportiva, renta de cabañas tipo safari y concreto, renta de palapas, paseo a caballo, renta de lanchas acuáticas, renta de bicicletas, servicio de restaurante. Es una sociedad cooperativa.
Sector productivo al que pertenece	Servicios
Fin de la empresa	Lucrativo
Familia a la que pertenece	Segunda generación
Tiempo de sobrevivencia al cambio generacional	18 años



Tamaño de la empresa	<p>Microempresa</p> <p>1.-director general, velador -socio-Lanchas                  2 y 3.-Hija y una prima -repcionistas                  4.-Esposa- cocinera principal                  5.- Comadre – ayudante de cocinera                  6.-Hija menor garrotera y 7.-Ahijada mesera                  8.-Prima -limpieza</p> <p>9 socios de ellos ocho son familiares, el socio no familiar es amigo de la familia.</p>
Lugar de origen	Querétaro México
Lugar de operaciones	Huimilpan, Querétaro
Número de miembros familiares que trabajan en la empresa	6 familiares directos y 2 parientes políticos
Porcentaje de autogestión financiera	90%
Propiedad	88%
Vocación de continuidad	Si
Familiares en la dirección principal	100%

Estructura de la empresa familiar	Ver organigrama y genograma.
Formalización (control escrito por medio de reglas)	Baja
Centralización (toma de decisiones y distribución del poder)	Mediana
Complejidad/ en su estructura, competitiva, coordinación y control, dispersión espacial	Baja
Diferenciación (distribución de las tareas u organización del trabajo)	Horizontal
Tecnología	Baja
Cultura interna	Tradiciones y costumbres de una empresa familiar
Comunicación interna	Alta
Filosofía (misión, visión).	Desconoce

Fuente: elaboración propia (2020).

*5.1.1.2.1 Antecedentes*

Antes del 2002, las hectáreas donde actualmente se encuentra el campamento ecoturístico del caso 2 fueron milpas y llano donde se pastoreaba animales domésticos. Atendiendo la sugerencia de un integrante de la cooperativa piscícola de la comunidad quien solicitó el proyecto de cabañas ecoturísticas a la Secretaria de Turismo, SAGARPA y CONAFOR, las autoridades gubernamentales solicitaron la donación de una hectárea de terreno a los integrantes de la cooperativa piscícola para el proyecto ecoturístico. En la Figura 47 se observa el benefactor que donó las hectáreas al campamento, quien además fue el patriarca de la principal familia que integra la cooperativa piscícola, creando un nuevo proyecto de negocio turístico organizado mediante una nueva sociedad cooperativa.



*Figura 47.* Benefactor del campamento ecoturístico.

Fuente: Maldonado, Pérez y Ávila (2018, p.102).

#### *5.1.1.2.2 Servicios ofertados.*

La cooperativa inicialmente fue integrada por 13 socios, posteriormente se retiraron 3 socios quedando 9 socios de los cuales 8 de ellos tienen vínculos familiares entre sí y cada socio representa los intereses de su familia. El campamento ecoturístico inició sus operaciones en el 2002 con la construcción de dos cabañas de concreto en los alrededores de la presa Miguel Domínguez en el municipio de Huimilpan y un restaurante como se ilustra en la Figura 48 y Figura 49. Esta infraestructura junto a las áreas verdes, fueron las instalaciones que financiaron gobiernos locales y estatales para el campamento ecoturístico.



*Figura 48.* Cabañas de concreto y restaurante del campamento ecoturístico.  
Fuente: elaboración propia (2020).



*Figura 49.* Vista frontal de cabaña de concreto del campamento ecoturístico.  
Fuente: elaboración propia (2020).

Los servicios ofertados a los turistas al iniciar el proyecto fueron paseos en lancha, pesca deportiva, hospedaje, servicios de restauran, baños públicos, área de campismo y estacionamiento para 25 automóviles.

Actualmente el campamento ofrece otras actividades acuáticas como es el canotaje, bicicletas acuáticas y actividades de aventura terrestre como paseos a caballo y senderismo; continúa ofertando paseos en lancha y pesca deportiva. En la Figura 50, Figura 51, Figura 52 y Figura 53 se observa que actualmente el campamento incrementó su oferta de hospedaje con 6 cabañas tipo Safari y sus áreas de campismo que incluyen palapas y áreas con juegos infantiles.



*Figura 50.* Cabañas tipo safari del centro ecoturístico. Fuente: municipio de Huimilpan (2019).



*Figura 51.* Áreas verdes de cabañas tipo safari del centro ecoturístico. Fuente: elaboración propia (2020)



*Figura 52.* Áreas de juegos infantiles del campamento ecoturístico. Fuente: elaboración propia (2020).



*Figura 53.* Palapas y área de campismo del centro ecoturístico. Fuente: elaboración propia (2020).

A partir del 2019 el campamento contó con el apoyo del municipio del estado de Huimilpan para el equipamiento de un muelle en la presa Miguel Hidalgo y la donación de lanchas acuáticas. En la Figura 54 se identifica el muelle construido en la presa Miguel Hidalgo, las bicicletas acuáticas de alquiler y lanchas ofertadas por el campamento para pasear a los turistas.



Figura 54. Muelle en la presa Miguel Hidalgo. Fuente: elaboración propia (2020).

#### 5.1.1.2.3 Costos

Cada cabaña tiene un costo de hospedaje de \$1,500.00M/N con dos camas matrimoniales o 4 camas individuales para 4 personas con costo extra para una persona adicional, llegando a un máximo de 5 personas por cabaña. El cobro extra por persona es de \$250.00 M/N. Las cabañas están acondicionadas con baño, regadera y *porche* con vista a la presa.

La renta de cabaña de concreto tiene un costo de \$1,900.00 M/N con capacidad 8 personas. La cabaña de concreto consta de cocineta, 3 camas matrimoniales, comedor, refrigerador y baño completo.

Los costos de paseo a caballo y servicios de pesca deportiva son ofertados por proveedores externos al campamento quienes cobran directamente al turista el servicio. La renta de bicicletas acuáticas es de \$150.00 M/N la hora y paseos en lancha es de \$150.00 pesos por hora y persona. La renta de cañas de pesca es de \$80.00 MN por día y bicicletas de montañas es desde \$50.00 M/N la hora. El servicio de estacionamiento es de \$30.00 M/N por automóvil.

#### 5.1.1.2.4 Torneo de pesca deportiva

Durante 17 años, el municipio de Huimilpan, la sociedad Cooperativa Piscícola de H. y la Sociedad cooperativa del Campamento Ecoturístico organizan su tradicional torneo de pesca



deportiva el cual ha tenido una gran aceptación por los turistas especializados en pesca deportiva de tilapia y carpa tanto a nivel nacional como internacional. La Figura 55 ilustra una niña que llega a competir al torneo de pesca realizado en el 2018 cargando su equipo de pesca y carnada, se observa que ella y su familia se hospedan en una cabaña tipo safari del caso 2. Usualmente los competidores del torneo de pesca acampan o se hospedan en los alrededores de la presa Miguel Domínguez debido a que los torneos suelen durar dos días consecutivos que regularmente son sábado y domingo.



*Figura 55.* Pescadora infantil hospedada en cabañas del campamento ecoturístico.  
Fuente: elaboración propia (2018).

En la Figura 56 y Figura 57 se puede observar la participación de los concursantes en los torneos de pesca deportiva organizados por el caso 2 en la presa Miguel Domínguez en el Municipio de Huimilpan donde se puede identificar un pescador profesional y pescadores de todas las edades. Las figuras mencionadas, también ilustran la premiación del torneo de pesca en el campamento ecoturístico en torneos realizados antes de la pandemia de Covid-19.



*Figura 56.* Competidor profesional en torneo de pesca deportiva. Fuente: elaboración propia (2018).



*Figura 57.* Premiación de torneos de pesca deportiva. Fuente: Bonet (2019).

#### *5.1.1.2.5 Fuente de trabajo para las familias*

Un estudio realizado por Maldonado, Pérez y Ávila (2018) identificó a la comunidad de San Pedro Huimilpan como una oferta del turismo de aventura posicionada y organizada en gran mayoría como empresas familiares con alto potencial para desarrollar turismo de naturaleza y consolidar el ecoturismo. Así mismo detectaron que en 18 años, estas empresas desarrollaron un bienestar económico para sus familias al generar empleos de calidad. Los autores identificaron los recursos económicos del campamento ecoturístico del caso 2 quienes han generado ingresos de 300,000. M/N a 400,000.00 MN por año para las 9 familias de los socios que integran la sociedad cooperativa. El caso 2 expresó a los investigadores que

no obtienen ganancias por \$1, 000,000.00 M/N por la falta de atención del negocio y esto recae en la familia quien es un apoyo fundamental para brindar el servicio necesario al turista y con ello permitir atender el negocio con mayor eficiencia.

En marzo del 2018 el campamento ecoturístico, recibió un reconocimiento como promotor de turismo del estado por parte del Gobernador del estado, y el subsecretario de Calidad y Regulación de la Secretaría de Turismo Federal. El galardón entregado tuvo como objetivo incentivar y reconocer el esfuerzo de los distintos prestadores de servicios y productos turísticos a través del compromiso con la calidad, el servicio y la innovación, así como su dedicación a la promoción del Estado. En referencia al municipio de Huimilpan, el gobierno del estado de Querétaro inició una estrategia de promoción turística designando *Pueblos con Tradición* y Huimilpan fue nombrado como el primero de ellos, para lo cual destinaron 40 millones de pesos para el turismo del municipio (Gobierno del estado de Querétaro, 2018)

#### *5.1.1.2.6 Administración de la empresa.*

La empresa no cuenta con una misión, visión filosofía, manuales de operaciones, ni organigrama; cuenta con políticas de venta, bitácoras de registro de huéspedes y servicios adquiridos por los turistas y un buzón de quejas y sugerencias. La empresa manifiesta promocionar sus servicios a través de sus tradicionales torneos de pesca deportiva, por recomendación de los turistas y la promoción que hace la Secretaría de Turismo del Estado a través de su sitio web sobre el campamento ecoturístico. La recepcionista es quien administra la renta de las cabañas, renta de palapas, renta de equipo para actividades acuáticas y terrestres, así como realiza el servicio de venta y posventa. La carga administrativa de dirección y control del personal recae en el gerente del campamento quien a su vez es accionista de la sociedad cooperativa, administrador del restaurante y encargado de la seguridad del campamento. Las obligaciones fiscales las atiende un despacho contable.

Nota: consentimiento informado al caso 2, se procediendo a guardar la confidencialidad de los participantes en el estudio de caso.

#### ***5.1.1.3 Caso 3 Campamento ecoturístico***

A continuación, en la Tabla 17 se observan las respuestas del caso 3 al cuestionario de la teoría organizacional básica de la complejidad propuesta por Hall y las tres dimensiones que definen la empresa familiar planteado por Vallejo.

Tabla 17. Cuestionario de la teoría organizacional y empresa familiar caso 3

*Cuestionario de la teoría organizacional y empresa familiar caso 3*

CASO 3	
Año de constitución legal	2012
Tipo de empresa según marco legal	Persona Física con actividad empresarial  Renta de equipo de pesca deportiva, renta de cabañas tipo safari y concreto, renta de palapas, paseo a caballo, renta de lanchas acuáticas, renta de bicicletas
Sector productivo al que pertenece	Servicios
Fin de la empresa	Lucrativo
Familia a la que pertenece	Primera generación
Tiempo de sobrevivencia al cambio generacional	No aplica
Tamaño de la empresa	Microempresa  Dueño. - limpieza, cobro y servicio de leña-carbón, paseos a caballo. Hijo. - paseos a caballo Hija del medio, ayuda en limpieza Nuera, recepción y venta en tienda de conveniencia.
Lugar de origen	Querétaro México
Lugar de operaciones	Huimilpan, Querétaro
Número de miembros familiares que trabajan en la empresa	3 familiares y 1 pariente político
Porcentaje de autogestión financiera	100%
Propiedad	100%
Vocación de continuidad	Si
Familiares en la dirección principal	100%
Estructura de la empresa familiar	Ver organigrama y genograma.
Formalización (control escrito por medio de reglas)	Baja
Centralización (toma de decisiones y distribución del poder)	Alta

Complejidad/ en su estructura, competitiva, coordinación y control, dispersión espacial	Baja
Diferenciación (distribución de las tareas u organización del trabajo)	Horizontal
Tecnología	Baja
Cultura interna	Tradiciones y costumbres de una empresa familiar
Comunicación interna	Alta
Filosofía (misión, visión).	Desconoce

Fuente: elaboración propia (2020).

#### 5.1.1.3.1 Antecedentes

El centro ecoturístico del caso 3 se encuentra ubicado en el municipio de San Pedro Huimilpan en la periferia de la presa Miguel Domínguez y es vecino colindante del campamento ecoturístico del caso 2. En la Figura 58 se aprecia la cerca que divide los dos centros ecoturísticos.



Figura 58. Campamentos ecoturísticos colindantes en San Pedro Huimilpan.

Fuente: elaboración propia (2020).

El campamento ecoturístico inició en el año 2012 y el dueño refirió ser quien financió la construcción de su centro ecoturístico con sus ahorros de 20 años de trabajo en el estado de Nevada en los Estados Unidos de Norte América. El empresario decidió construir inicialmente dos cabañas de concreto y áreas verdes que se observan en la Figura 59.



*Figura 59.* Cabañas de concreto del centro ecoturístico del caso 3. Fuente: elaboración propia (2020).

Transcurridos los primeros cinco años del emprendimiento, el empresario añadió a su centro ecoturístico palapas con asadores y áreas de juegos infantiles como se observa en la Figura 60.



*Figura 60.* Palapas juegos infantiles del centro ecoturístico del caso 3. Fuente: elaboración propia (2020).

El empresario del caso 3 también es socio de la sociedad cooperativa piscícola y pertenece a la familia del benefactor del campamento, por lo que es familiar de 8 socios del campamento ecoturístico expuesto en el caso 2.

#### *5.1.1.3.2 Servicios ofertados*

Los servicios ofertados por el caso 3 son dos cabañas de concreto alfombradas con chimenea, áreas verdes con palapas, asadores, juegos infantiles, estacionamiento para 20 autos, paseos a caballo, paseos en lancha, bicicletas acuáticas, renta de equipo de pesca deportiva y una pequeña tienda de conveniencia.

Los costos de renta de equipo y servicios de actividades acuáticas y terrestres se describen a continuación: la renta de bicicletas acuáticas es de \$150.00 M/N la hora; paseos en lancha el costo es de \$150.00 M/N por persona. La renta de cañas de pesca es de \$80.00 MN por día y bicicletas de montañas es desde \$50.00 M/N la hora. La renta de cabañas tiene un costo de \$1,300.00 MN por día. Las palapas que incluyen asadores tienen un costo de \$150.00 MN por día y el estacionamiento tiene un costo de \$30.00 M/N por vehículo. La venta de carbón y leña para la chimenea y asadores es un servicio extra ofrecido a las turísticas.

El caso 3 es quien ofrece los servicios de paseos a caballo a turistas que requieran el servicio en el caso 2, y se apoya del caso 1 para ofertar los servicios de pesca deportiva. El costo por paseo a caballo es de \$20 pesos por persona e incluye un recorrido por los campamentos ecoturísticos. En la Figura 61 se puede observar a un integrante de la familia del caso 3 dirigiendo a tres niños en un paseo a caballo por el campamento ecoturístico.



*Figura 61.* Servicios turísticos de paseos a caballo por el caso 3.  
Fuente: elaboración propia (2020).

*5.1.1.3.3 Administración de la empresa.*

La empresa no cuenta con una misión, visión filosofía, manuales de operaciones, ni organigrama; solo con políticas de venta. La empresa manifiesta promocionar sus servicios a través de los tradicionales torneos de pesca deportiva organizados por la cooperativa piscícola de la comunidad de San Pedro Huimilpan y por recomendación de los turistas. El dueño de la empresa es quien administra la renta de las cabañas, renta de palapas, renta de equipo para actividades acuáticas y terrestres; así como realiza el servicio de ventas, posventa y limpieza del campamento. Dos familiares del dueño son los que se encargan de la tienda de conveniencia. El dueño e hijo son los que proporcionan los servicios de paseos a caballo. Las obligaciones fiscales las atiende un contador ajeno a la familia

El terreno para la construcción del campamento ecoturístico del caso 3 fue donado por el padre del empresario, quien a su vez fue el benefactor del terreno para el campamento ecoturístico del caso 2. Actualmente algunos de los hijos del benefactor del campamento ecoturístico del caso 2 que no son socios del campamento (caso 2), pero que son integrantes de la cooperativa piscícola de la comunidad, han emprendido sus propios negocios como empresa de turismo de naturaleza particulares ofreciendo hospedaje en cabañas de concreto, servicios de actividades acuáticas y terrestres, renta de palapas, servicio de restaurant y eventos infantiles. En la Figura 62 se puede observar las cabañas propiedad del hermano del caso 3 e hijo del benefactor del campamento ecoturístico San Pedro Huimilpan que también construyó su campamento en los alrededores de la presa Miguel Domínguez.





*Figura 62.* Cabañas en el nuevo centro ecoturístico Huimilpan.  
Fuente: elaboración propia (2020).

En la Figura 63 se puede observar la construcción de habitaciones de huéspedes en la planta alta y un restaurante en la planta baja perteneciente a un integrante de la cooperativa piscícola quien inició su campamento ecoturístico a un costado del caso 3 y cuyo modelo de negocio va dirigido a servicios para bodas y quince años.



*Figura 63.* Restaurante y hotel en construcción. Fuente: elaboración propia (2020).

Nota: consentimiento informado al caso 3, se procediendo a guardar la confidencialidad de los participantes en el estudio de caso.

### 5.1.2 Organigramas

Al carecer los tres casos de estudio de un organigrama en sus archivos internos como empresas de servicios de turismo de naturaleza, se procedió a elaborarlos mediante el cuestionario que contiene los criterios para seleccionar y describir la empresa desde la teoría organizacional básicas de complejidad con base en Hall (1996). Lo anterior es indispensable para lograr identificar los puestos y funciones de cada integrante de la empresa en los tres casos de estudio. Se considera fundamental para el estudio de sucesión identificar su estructura organizacional de cada caso y su relación familiar existente entre los puestos de trabajo; lo anterior permitirá identificar la dinámica de la empresa familiar con base en el modelo de los tres círculos de la empresa familiar propuesto por Tagiuri y Davis (1982).

#### *Caso 1 Organigrama.*

En la Figura 64 se puede observar el organigrama de la empresa del *caso 1*. Con base en el número de trabajadores que conforman la empresa (4) y dos *staff*, se considera que es una microempresa con un director general y dueño de la empresa que realiza todas las labores de gerencia de marketing, finanzas y recursos humanos; también realiza algunas actividades de mandos medios como: coordinación de cursos de pesca deportiva y cursos gastronómicos. Ocasionalmente realiza actividades operativas cuando la carga de trabajo sobrepasa la plantilla de personal de la empresa. El caso 1 tiene un gerente de producción (no miembro familiar) encargado de la coordinación de torneos de pesca, cursos gastronómicos, distribución de equipo de pesca deportiva y supervisión de los operadores. El operador de tiempo completo realiza el servicio de mantenimiento a instalaciones deportivas y recreativas y éste no forma parte de la familia. El segundo operador eventual, quien es la hija del dueño, apoya en operar los torneos de pesca deportiva como en cursos gastronómicos, y atiende venta al mostrador de equipo de pesca deportiva en torneos de pesca. Las empresas tienen como *staff* a un contador, un *chef* y un biólogo que no forman parte de la familia ni de la propiedad.

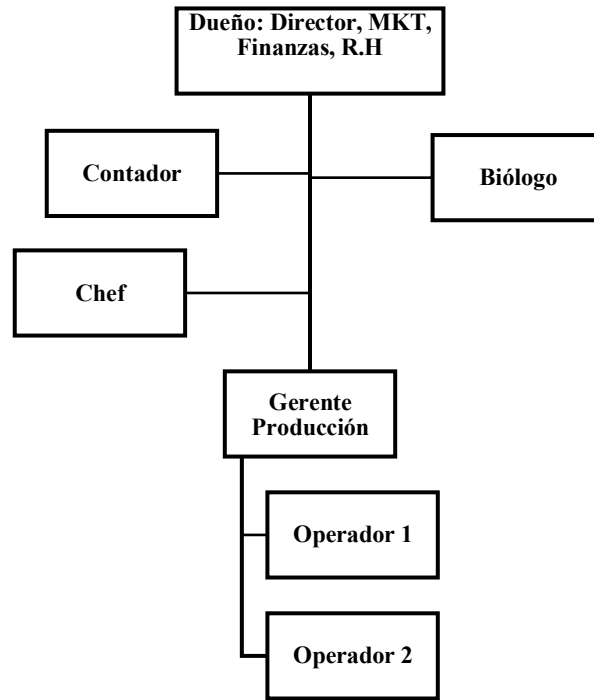


Figura 64. Organigrama caso 1. Fuente: elaboración propia (2020).

**Caso 2 Organigrama.**

En la Figura 65 se puede observar el organigrama de la empresa en el caso 2. Con base en el número de trabajadores que son 11 y 1 staff, se considera que es una micro empresa familiar.

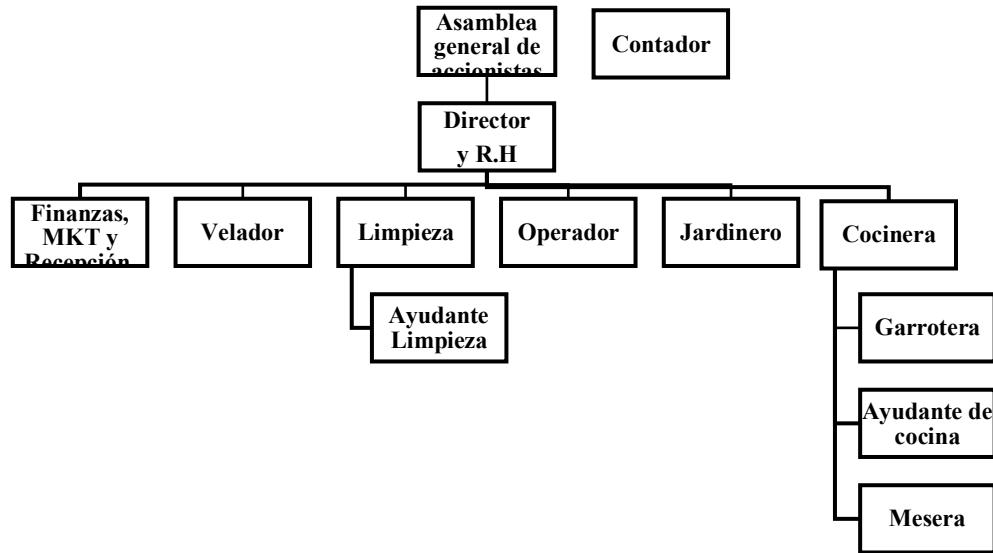


Figura 65 Organigrama caso 2. Fuente: elaboración propia (2020).

El órgano de gobierno es la junta de 9 accionistas donde 8 de 9 accionistas son familiares, le continúa el director general quien es accionista y familiar y gerente de Recursos Humanos. Por su parte el marketing y las finanzas está a cargo de la recepcionista (familiar) quien a su vez es la encargada de renta de equipo de pesca, palapas, bicicletas, equipo de seguridad y de contactar a los proveedores de cursos de pesca y paseos de caballos. La empresa familiar tiene como *staff* a un contador no familiar y los siguientes puestos de trabajo realizados por familiares o parientes políticos: cocinera, ayudante de cocina, garrotera, mesera, limpieza de cabañas y cobro en estacionamiento, ayudante de limpieza, velador, jardinero y operador de lanchas -asistencia en motos acuáticas.

**Caso 3 Organigrama.**

En la Figura 66 se puede observar el organigrama del caso 3, se identifica que cuenta con 5 puestos de trabajo ubicándola como una microempresa. El dueño y director general realiza todos los puestos gerenciales además de apoyar en la limpieza de cabañas, venta y cobro de los servicios. El operador 1 (hijo del dueño) realiza los paseos a caballo y apoya en la renta de lanchas, la nuera del dueño es la recepcionista- encargada de la tienda de abarrotes y cobro de estacionamiento y finalmente la segunda hija del dueño apoya eventualmente en la limpieza de las cabañas. Tiene como staff a un contador no familiar.

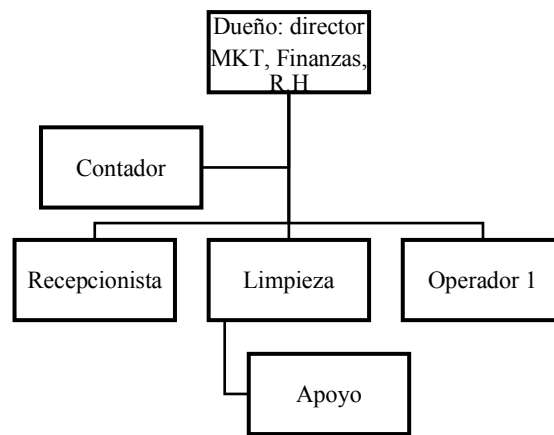


Figura 66. Organigrama caso de estudio 3. Fuente: elaboración propia (2020).

## 5.2 Genograma Familiar










Los resultados obtenidos con el genograma familiar en los tres casos de estudio registran la información sobre la estructura y/o composición de una familia (genograma estructural) y las relaciones o funcionalidad entre sus miembros (genograma relacional) de por lo menos tres generaciones. Este instrumento representa gráficamente el desarrollo familiar a lo largo del tiempo y es utilizado en la medicina familiar (Suárez, 2010) y en la academia de empresas familiares (Belausteguigoitia, 2004; Medina, 2019), para el entendimiento de la familia y resolución de problemas incorporando categorías. Usando simbología el entrevistador, recoge, registra, relaciona y expone categorías de información del sistema familiar en un momento concreto de su evolución. Para realizar el estudio del genograma se utilizó los resultados de bitácora de observación y de la entrevista a los tres casos de estudio; los instrumentos pueden ser consultados en el anexo 4.

### 5.2.1 Diseño.

El genograma se basa en la construcción de figuras (símbolos) que representan personas y líneas que describen sus relaciones. A continuación, se puede observar el genograma estructurado para caso de estudio. Recordemos la simbología en la Tabla 18.

Tabla 18 Simbología del diseño del genograma

#### *Simbología del diseño del genograma*

Concepto	Símbolo
Varó	
Mujer	
En parejas	 Izquierda Derecha 
Director	
Fallecimiento	<b>X</b>
Embarazo	
Aborto	
Edad	 

Matrimonio	
Hijos	
Concubinato y adopción	
Separación o divorcio	
Adicción	
Delimitación del hogar	
Unión estrecha	
Relaciones pobres o conflictivas	
Relaciones distantes	
Relación casi inexistente	

Fuente: elaboración propia con base en Suárez.

Cabe señalar que no fue posible obtener la fecha de nacimiento y fallecimiento de los miembros familiares para proceder a colocarlos encima del símbolo a la izquierda y derecha respectivamente. Tampoco se obtuvo la fecha de matrimonio o fechas de concubinato para colocarlos a la izquierda del trazo de la línea continua o discontinua. No se logró identificar problemas de salud o enfermedades (los cuales se anotan a los lados de los símbolos).

Para representar la funcionalidad se realizan trazos que conectan los símbolos. Los principales son una doble línea representa una unión estrecha, una línea quebrada en zigzag para relaciones pobres o conflictivas, una línea en zigzag en relaciones distantes, y dos líneas en zigzag cuando la relación entre dos personas es casi inexistente. Así mismo, en las Figura 67, Figura 68 y Figura 69 se puede observar la funcionalidad de la familia para cada caso de estudio.

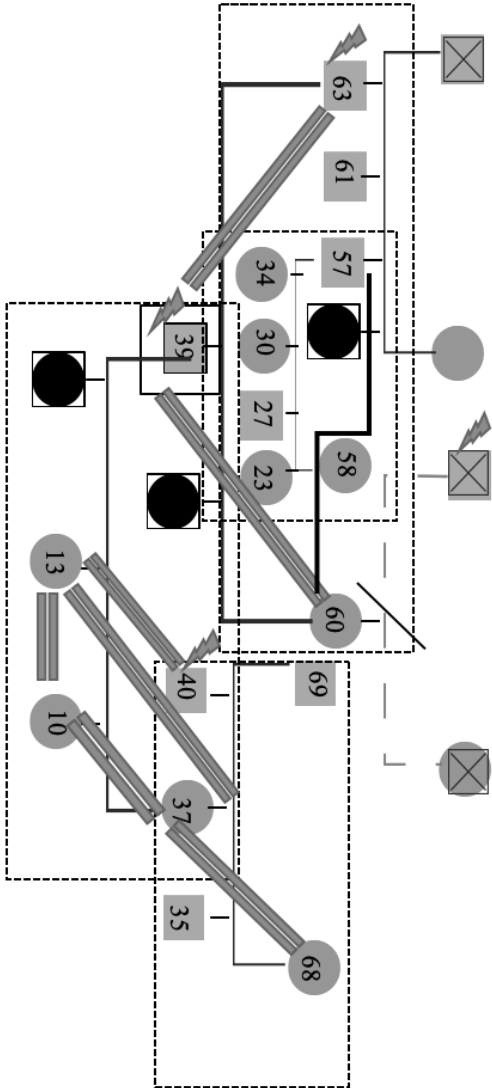


Figura 67 Genograma caso 1. Fuente: elaboración propia (2020).



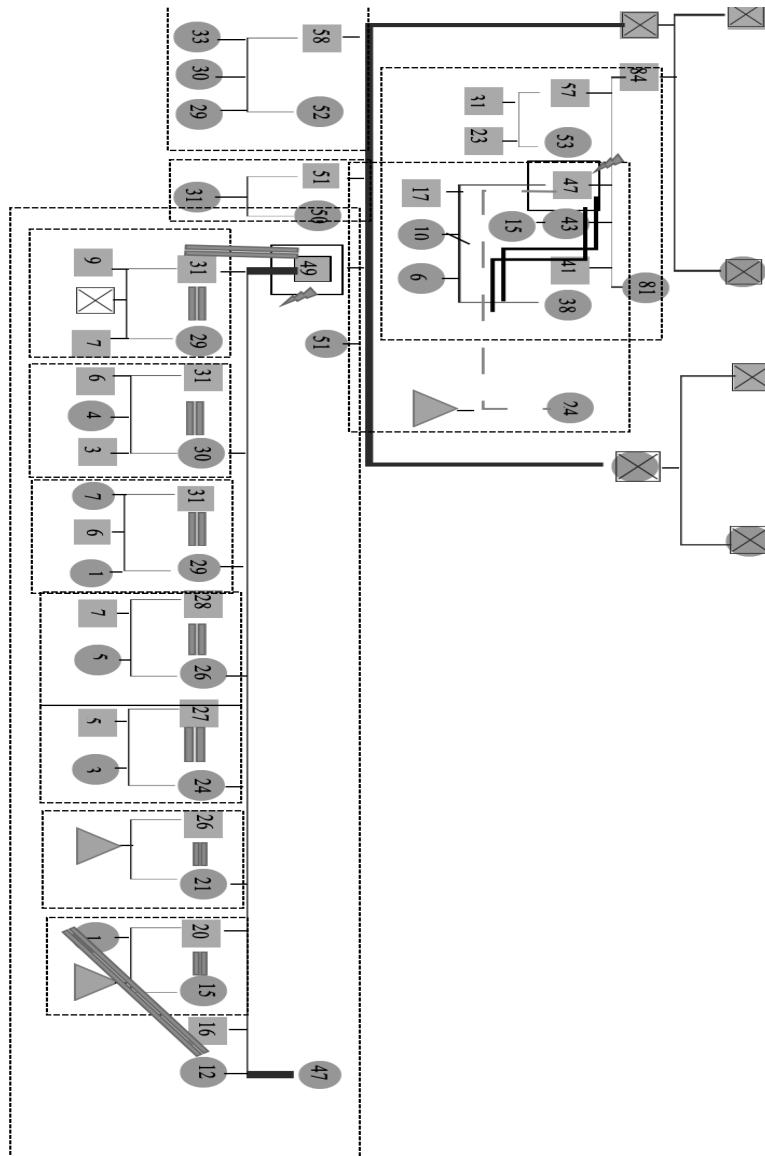


Figura 68. Genograma caso 2. Fuente: elaboración propia (2020).

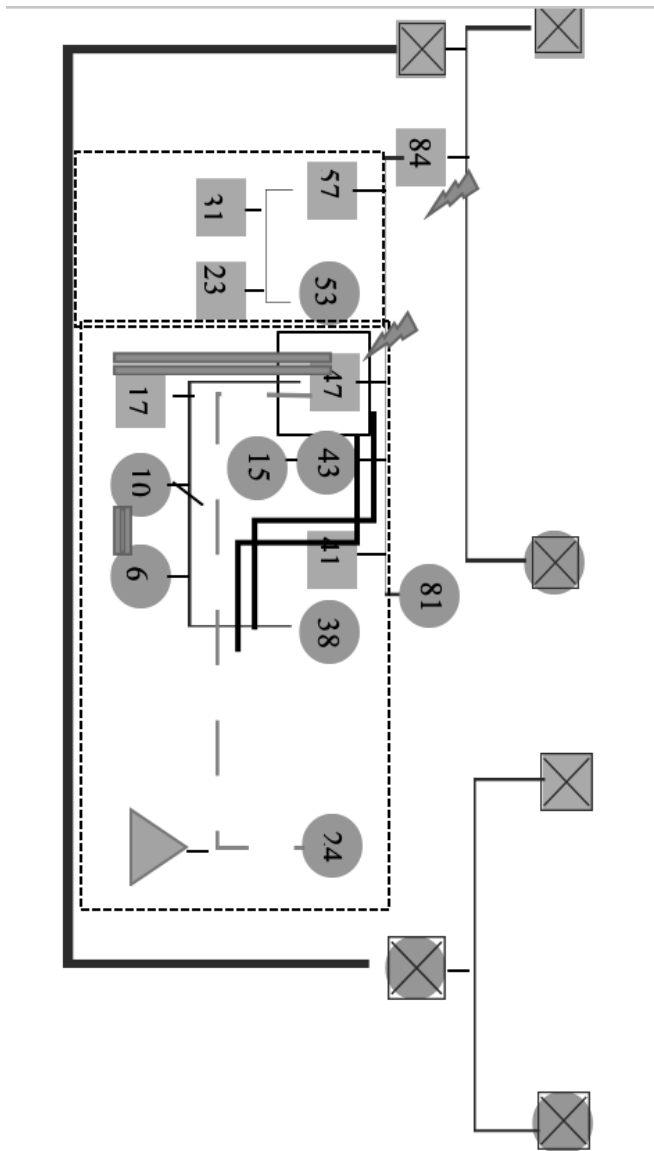


Figura 69. Genograma caso 3. Fuente: elaboración propia (2020).

### **5.2.2 Datos recogidos en el genograma en los tres casos de estudio**

El genograma como instrumento de evaluación permitió la representación gráfica del desarrollo familiar y conocer datos específicos de la familia de forma visible, adquiriendo información de sus miembros y sus relaciones a lo largo de tres generaciones. Esta información es una herramienta muy importante para esta investigación porque contribuye a sistematizar la composición de la familia a quien se le propone el modelo sucesorio y entender las relaciones familiares y su funcionamiento que puedan repetirse de generación en generación. Estos patrones de conducta y la manera en que la familia reacciona ante situaciones específicas, así como su capacidad de adaptarse al cambio en el ambiente externo o el manejo de las crisis en las relaciones, crea patrones de comportamientos que se pueden quedar en la cultura familiar como un legado o como parte de su mitología, y se transmiten a través del inconsciente colectivo de generación en generación, repitiendo en algunas veces las mismas respuestas a estímulos similares una y otra vez; lo anterior es importante para la elección de la propuesta del modelo sucesorio porque brinda el conocimiento de la evolución de la familia a lo largo del tiempo, llegando incluso a permitir intentar predecir las reacciones futuras de la empresa familiar sobre los acontecimientos por venir en las dimensiones requeridas para el modelo propuesto y diagnosticar patrones que inciden a la sucesión o conductas de riesgo a la sucesión exitosa.

Por cuestiones de confidencialidad se omiten nombres, refiriendo únicamente a los sujetos de estudio por sexo y a través de un número y figura geométrica. A continuación, se describen los datos recogidos del genograma de los tres casos de estudio en torno a información demográfica, relaciones biológicas, afectivas y legales de la pareja, el subsistema fraterno, el hogar, acontecimientos vitales y relaciones familiares. Dado que el genograma se basa en una perspectiva histórica y culturalmente situada, la información reforzará la comprensión del estudio de la cultura, valores y tradiciones familiares de los tres casos de estudio. Se escogió el reporte de la información por medio de la narrativa por estrategia propia del investigador al manejar información sensible y confidencial.

#### ***5.2.2.1 Estructura familiar caso 1***

La composición familiar del caso 1 de acuerdo al genograma puede clasificarse como una familia nuclear extendida compuesta por el director general de la empresa representado con

un cuadrado a doble trazo y número 39, su esposa (círculo número 37); dos hijas representadas en el genograma con círculo con número 13 y círculo con número 10. Al preguntarle al director general y cabeza de familia por su último grado escolar y sus creencias religiosas contestó que cuenta con la preparatoria terminada y de religión católica. Actualmente la familia del director general de la empresa familiar del caso 1 puede clasificarse en un ciclo vital funcional con buenas relaciones entre los miembros familiares y cuyas relaciones afectivas de unidad y armonía permiten al director general evaluar las principales decisiones sobre la familia y la empresa con su padre representado con los círculos 63. Eventualmente el ciclo vital que reportó la familia que produjo un periodo no esperado y difícil de sobrellevar fue el aborto espontáneo del primogénito varón y la imposibilidad de tener un *tercer hijo* que manifestó la familia tener preferencia a sexo masculino. Lo anterior permite entender la creencia de la familia en torno a la actitud de los roles de género en la dinámica familiar a la sucesión.

Se identifica en el genograma patrones de repetición a lo largo de dos a tres generaciones como un buen funcionamiento familiar por las líneas continuas entre los matrimonios, no se observa crisis familiares o disfunción familiar en la tercera y segunda generación. Existe una relación estrecha entre la segunda tercera y cuarta generación, en especial se observa estrecha relación entre el director general, sus padres y su hija mayor quien mencionó comparte los mismos gustos deportivos como la pesca y el fútbol soccer. Existe una fuerte relación entre las dos hijas. La esposa del director general también mantiene una relación estrecha con su madre y su hija menor.

Las estructuras familiares de tercera y segunda generación sin separación, sin divorcio, sin familias reconstituida, sin familia monoparental. Los sujetos de estudio manifestaron que el varón (padre) es cabeza de familia al tomar las principales decisiones en torno a la familia y el negocio. Se observa un patrón repetitivo de migración a lo que la familia manifestó que el varón y cabeza de familia, en un momento de su vida migró al extranjero por cuestiones laborales y retornó para casarse o continuar con su matrimonio. La tercera generación y dueño de la empresa familiar expresa haber utilizado sus ahorros y remesas para invertir en el negocio familiar. Se identifica factores de riesgo para la familia como una adicción que es visible en el genograma al repetirse en tres generaciones en los varones que son cabeza de

familia en la línea generacional del empresario. Lo anterior puede influir en la salud familiar e incidir en la sucesión. Lo anterior es relevante para la salud emocional familiar que es otro indicador que se le atribuye la sucesión exitosa.

### ***5.2.2.2 Estructura familiar caso 2***

La composición familiar del caso 2 de acuerdo al genograma puede clasificarse como una familia nuclear extendida compuesta por el director general de la empresa representado con un cuadrado a doble trazo y número 49 como se observa en la Figura 70; el director general de la empresa está casado, declara tener la primaria terminada, al igual que su esposa; tiene tres hijos varones representados con tres cuadrados con números 31, 20 y 16 y seis hijas representadas con círculo con números 30, 29, 26, 24, 21 y 12. El director de la empresa familiar tiene 13 nietos con dos nietos por nacer. El director general afirma tener 32 años de casado, sin ningún divorcio previo y de religión católica.

Actualmente la familia del director general de la empresa del caso 2 puede clasificarse en un ciclo vital funcional. El evento del ciclo vital que mencionaron produjo un periodo de estrés fue el proceso migratorio del director general de la empresa y el de sus hijos (hombres y mujeres) en diferentes etapas de su ciclo familiar.

Los patrones de repetición a lo largo de generaciones se identificaron que los varones y cabezas de familia en las generaciones al mando en algún momento de su vida han emigrado al extranjero por cuestiones laborales, y recientemente la cuarta generación incluye en la migración al extranjero a las mujeres. Otro patrón que se observa en el genograma y que expresaron los miembros de familia es una adicción del varón hasta la cuarta generación en la cabeza de familia, pero que expresa suele interrumpir dicha adicción en semana santa de la religión católica.

Se observa un buen funcionamiento familiar por las líneas continuas entre los matrimonios, no se observa crisis familiares o disfunción familiar ni en la tercera, cuarta y quinta generación. Existe una relación estrecha entre la tercera y cuarta generación, en especial se observa estrecha relación entre el director general y su primogénito varón quien también migró al extranjero por cuestiones laborales al igual que sus tres hermanos: dos mujeres y un varón, de quien refieren los dos hermanos varones trabajan juntos en el extranjero. Su hijo menor representado con un cuadrado y número 16 se prepara ahorrando para migrar al extranjero para trabajar con sus 2 hermanos varones. A pesar de que miembros de la familia se encuentran en países diferentes, existe una estrecha relación entre los hijos e

hijas del director general quienes se comunican constantemente por redes sociales y telefonía móvil.

El genograma familiar el caso 2 se representó hasta la quinta generación para observar la relación familiar entre el segundo y tercer caso de estudio que los unen lazos familiares. Como se puede observar en la Figura 68, los varones representados con un cuadrado a doble trazo con números 49 y 47 son primos segundos y comparten rasgos de consanguinidad con el benefactor del campamento de ecoturismo representado en el genograma familiar con un cuadrado con número 84, siendo el tío del director general del caso 2 y padre del director general del caso 3. Fuertes estructuras familiares de primera a cuarta generación para este caso de estudio se identifican sin separación, divorcio, familias reconstituida, o familia monoparental a excepción de caso 3 (representados con un cuadrado a doble trazo con número 47) que es el primo del director general del caso 2.

Las experiencias vitales o factores estresantes que manifestó la familia en el momento de la entrevista es la planeación de una boda religiosa, lo que se incluye en este estudio por considerar importante enfatizar que los ritos y costumbres religiosas son muy importantes para esta empresa familiar del caso 2.

El padre de familia microempresario, migró al extranjero y retornó para trabajar en una empresa familiar. Actualmente en la familia es el director general de la empresa y cabeza de familia quien toma las principales decisiones.

### ***5.2.2.3 Estructura familiar caso 3***

La composición familiar del caso 3 de acuerdo al genograma puede clasificarse como familia nuclear reconstruida extendida. El director general de la empresa representado con un cuadrado a doble trazo y número 47 (edad) identificado en la Figura 69, expresó tener la primaria terminada, de formación católica al igual que su nueva pareja. Se observa una discrepancia en torno a su creencia religiosa, ya que mencionó no ser creyente desde que retorno del extranjero, pero acude a las fiestas patronales y eventos de celebración de sacramentos católicos. Tiene dos hijas representadas con círculo número 10 y círculo número 6, un hijo varón representado con un cuadrado con número 17 y un hijo por nacer con su nueva pareja. En lo que se refiere a salud y bienestar, el director general menciona que en su estancia en el extranjero tuvo algún problema de adicción el cual dijo solucionar en su retorno a México.

Se diagnostica una configuración familiar infrecuente por la separación del director general de su primera esposa siendo el esposo quien asumió la custodia de los hijos; sin embargo, el estadio actual del ciclo vital familiar del director general de la empresa familiar del caso 3 puede clasificarse como funcional donde se estabilizó con la unión a su nueva pareja. La transición del ciclo de vida familiar que expresó pudo desarrollar un momento de estrés en la familia fue la separación de su primera esposa con quien no tiene buena relación y se puede observar en el genograma de la Figura 69 con dos líneas discontinuas empalmadas en zigzag.

Los patrones de repetición a lo largo de generaciones se identifican que las dos generaciones al mando realizaron migración al extranjero por cuestiones laborales, siendo la tercera generación quien invirtió en el negocio del turismo de naturaleza en México. En las dos generaciones al mando existió una adicción en algún momento de su vida quienes son varones y cabezas de familia.

Se observa actualmente un buen funcionamiento familiar por las líneas continuas entre el director de la empresa y su nueva pareja, quienes pertenecen a la tercera generación. La segunda generación no manifestó relaciones conflictivas o estresantes. Así mismo se observó una relación estrecha entre la tercera y cuarta generación, en especial una muy buena relación entre el director general y sus tres hijos. Las estructuras familiares de primera y segunda



generación se identificaron sin separación, divorcio, familias reconstituidas, o familia monoparental.

### **5.3 Taxonomía de empresa familiar.**

Se clasifica a la empresa familiar según la descripción propuesta por Vallejo (2005). Para el autor la empresa debe reunir los siguientes atributos para ser clasificada como familiar: porcentaje de propiedad y dirección efectiva en la familia, voluntad de continuidad en la empresa familiar por la generación menor y/o al mando y la evolución de la dirección efectiva del negocio a lo largo del tiempo. Vallejo (2005) considera que existen 6 tipos de empresas familiares: genuinas o puras, dirección familiar, empresas familiares mixtas, empresas familiares privadas y empresas familiares híbridas.

Los directivos de las empresas familiares tanto del caso 1 como en el caso 3 son sus propietarios y fundadores por lo que se clasifican en primera generación. El caso uno cuenta con 12 años de operación y el caso tres ha funcionado durante 8 años. El caso 2 se clasifica en segunda generación con 30 años de operación donde existe sucesión. Los tres casos de estudio son diagnosticados conforme a Vallejo (2005) como empresas familiares genuinas. En las tres empresas su capital está entre el 88 a 100% en la familia y la dirección efectiva está al 100% en la familia; en las tres empresas existe voluntad de continuidad a la siguiente generación expresada por la generación al mando y algunos posibles sucesores mayores de edad.

En el segundo y tercer caso de estudio el 100% de los trabajadores de la empresa son familiares o parientes políticos. En el primer caso de estudio durante los primeros años de operación, tres de cuatro trabajadores eran familiares, sin embargo, con forme las hijas y el negocio creció, la empresa incorporó un empleado no familiar en la gestión de la empresa y desincorporó el personal de gestión familiar de sexo femenino para el cuidado de la familia.

En ambos casos conforme avanzó el tiempo, el grado de dirección efectiva no se desvinculó de la familia y su capital permanece mayormente en la familia; sin embargo, el modelo de negocio si sostuvo cambios a través del tiempo, como diversificación y crecimiento de productos y servicios en los tres casos de estudio. El caso más significativo fue la primera generación en el caso dos, en sus inicios se autodenominaba como una empresa familiar de ganadería, agricultura y pesca para posteriormente diversificarse como una empresa de servicios turísticos de naturaleza, donde actualmente la dirige la segunda generación. En el caso 1 se identificó que la primera generación logró diversificar sin realizar

el cambio generacional al agregar a su catálogo de servicios mantenimiento de espacios deportivos, y recreativos. En el caso 3 logró un crecimiento significativo en su campamento turístico, incrementado infraestructura y servicios.

Finalmente, el financiamiento para el desarrollo y crecimiento de la empresa en los tres casos de estudio, se identificó a las remesas, ahorros producidos por empleos temporales en el extranjero y herencias en vida de familiares directos a los varones como su principal fuente de financiamiento y solo en el caso dos un apoyo inicial por el gobierno municipal.

#### **5.4 Estudio de la dinámica de la Empresa Familiar**

El modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982, 1991) permite describir a la empresa familiar (EF.) en tres sistemas dinámicos: empresa, familia y propiedad; estos sistemas están interrelacionados entre sí y cada persona involucrada se encuentra en diferentes posiciones, motivaciones y expectativas dentro de la EF. Tagiuri y Davis (1982, 1991) definen la interrelación de los 3 sistemas en 7 posiciones: (1) miembros de la familia, (2) propietarios de la empresa, (3) integrantes de la empresa, (4) familiares con propiedad de la empresa, (5) propietarios con gestión en la empresa, (6) familiares con gestión en la empresa y (7) familiares con propiedad y gestión en la empresa.

En la Figura 70, Figura 71 y Figura 72 se puede observar las diferentes posiciones en que se encuentran los integrantes de la empresa familiar en los tres casos de estudio. Las figuras están realizadas con base en el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982, 1991) empresa familia y propiedad; el genograma familiar y el organigrama de la empresa.

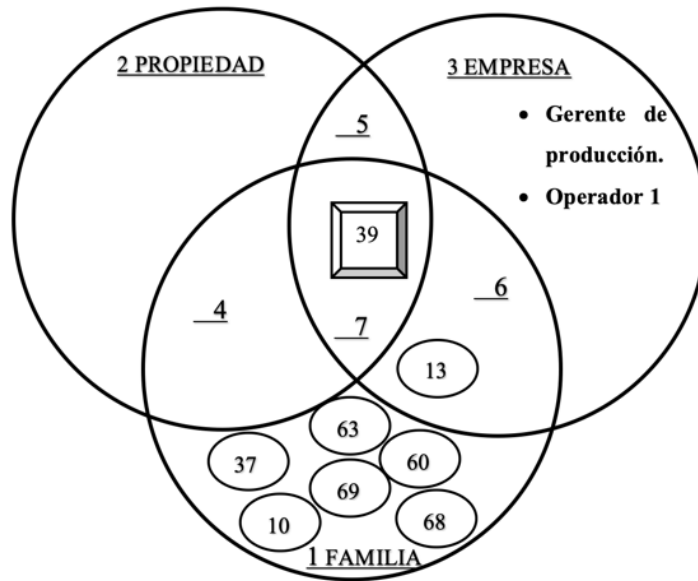


Figura 70. Dinámica de la EF. Caso 1.

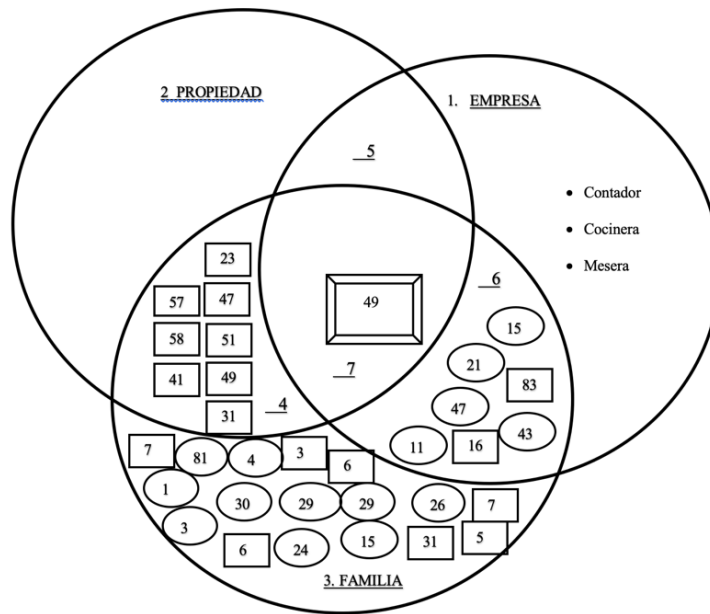


Figura 71. Dinámica de la EF. Caso 2.

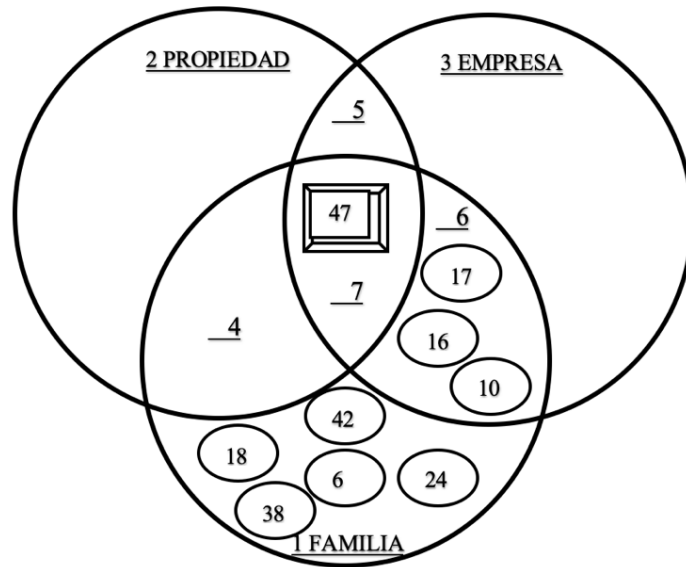


Figura 72. Dinámica de la EF. Caso 3.

Para familiares con propiedad y gestión en la empresa (posición 7), los resultados indican en los tres casos de estudio que la dirección efectiva está a cargo de familiares con propiedad y de sexo masculino; existen familiares no propietarios de ambos sexos que trabajan en la empresa familiar con edades entre 11 a 84 años de edad, donde algunos se catalogan en la posición 6 familiares con gestión en la empresa y 3 integrantes de la empresa. En los tres casos de estudio se observan familiares que no trabajan en la empresa familiar, no tienen propiedad y no participan en la dirección efectiva, este grupo (posición 1, miembros de la familia), a pesar de no formar parte en sentido estricto de la empresa familiar, constituye uno de los más delicados para la supervivencia de la organización; el genograma permite identificar que este grupo, en su gran mayoría son los abuelos, nietos, madres o familiares que trabajan en el extranjero, lo que infiere que por razones de edad y localización geográfica no pueden laborar en la empresa familiar. Solo el caso 1 se identificó que la esposa decide dejar de trabajar en la empresa familiar al considerar pertinente apoyar en la formación académica de sus hijas, al no haber herederos varones. Así mismo, el caso 1 se identifica un puesto gerencial que no es parte de la familia y que no tiene participación accionaria. Esta persona es vital en el funcionamiento de la empresa ya que desempeña las funciones que en su momento desempeñaba la esposa del dueño en los primeros años de operación del caso 1.

#### **5.4.1 Estudio de voluntad de continuidad de la empresa familiar.**

Para el caso 1 y 3, empresas que no han tenido ningún relevo generacional y los hijos de la primera generación no cuenta con edad suficiente para laborar de tiempo completo en la empresa familiar, Vallejo (2005) propone que la voluntad de continuidad de la empresa familiar será confirmada cuando la generación familiar al frente del negocio manifieste explícitamente su interés o deseo de continuidad de la empresa en manos de la siguiente generación familiar. En el caso 1 se identifican 3 miembros familiares que tienen voluntad de continuar con la empresa familiar y 1 miembro que no lo sabe. Dos de los miembros familiares trabajan en la empresa que son los números 39 y 13 en la dinámica familiar representados por el fundador y su hija, así como el Núm. 37 que representa la esposa del fundador, la cual no trabaja en la empresa ni es propietaria, asegura que la empresa familiar debe quedarse en manos de la familia.

Para el caso 2 y caso 3 la voluntad de continuidad con la empresa familiar es expresada por los varones de la generación menor quienes enfatizan en trabajar en Estados Unidos de Norteamérica para financiar el crecimiento del negocio y posteriormente regresar a México, trabajar en el negocio familiar y hacer una familia como es costumbre en la comunidad. La generación menor femenina buscará encontrar un esposo y crear una familia, su aportación en la empresa familiar será únicamente de apoyo siempre y cuando sus actividades domésticas se lo permitan. Por su parte, la generación mayor menciona que le gustaría que cualquiera de sus hijos varones que se han formado para trabajar en el negocio, continuará con la empresa familiar a su regreso a México.

### **5.5 Cultura de la Empresa Familiar:**

La familia y sus dinámicas son parte importante de la identidad de sus miembros, ya que esta última suele estar altamente ligada a la identidad del grupo y a sus expectativas. Es un tipo de identidad individualizada que implica una responsabilidad colectiva, compartida y que se produce gracias a los roles que el miembro de la familia juega en el contexto familiar en que se desenvuelve. Por ende, la mayoría de las decisiones importantes que los miembros de la familia toman, procuran ser consultadas con la familia para obtener algún tipo de guía, aprobación o consejo. Para el estudio de la cultura de la empresa familiar se utilizó una guía de observación elaborada con base en Trevinyo (2010) que puede ser consultada en el anexo 5 y se triangula con el genograma familiar y organigrama de la organización.

#### **5.5.1 Compadrazgo/ Nepotismo**

En el organigrama del caso 2 se observa que los puestos de trabajo de ayudante de cocina y mesera son comadre y ahijada del director general y en caso de requerir mayor personal en temporada alta, el director general menciona buscar los empleados temporales en su familia o familia extendida como compadres, comadres y ahijados. El mismo argumento expresó el caso 1 quien expresa que, en temporadas altas, trabaja en conjunto con su compadre. Una apreciación importante es que existe una relación de compadrazgo (familia extendida) entre el caso 1 y 2 por parte de los dueños. Estos dos casos de estudio han trabajado durante 13 años en la coordinación de torneos de pesca y en la impartición de cursos de pesca deportiva con el lema captura y libera.

Expresan valores como la honradez, la lealtad y la confianza en la amistad, lo que les ha permitido realizar negocios en conjunto durante 13 años con compromiso familiar y sueño compartido. Así mismo, el caso 3 está relacionado con los otros dos casos como primo y amigo de años. Los tres casos de estudio, se apoyan entre sí como clústeres turísticos para operar correctamente en temporadas altas del turismo de naturaleza; añaden valor al servicio, al ofertar diversos servicios al turista que no pudieran ser ofertados de forma individual por cada caso de estudio como: entrenamiento en pesca deportiva, paseos a caballo, paseos en lancha y uso de motos acuáticas.

El nepotismo en que han trabajado los tres casos de estudio analizados, les ha permitido permanecer y crecer como empresas turísticas de naturaleza durante 13 años. Este rasgo cultural latino se ha trasladado fácilmente a la cultura de la empresa familiar para hacer negocios y ayudarse mutuamente. Los valores y tradiciones familiares, marcan el rumbo de la empresa y las decisiones y acciones de las personas que las comparten.

“El nepotismo familiar por si no es malo, de hecho, si esta práctica se sabe utilizar bien y con medida, puede ser un factor que asegure la continuidad de la empresa familiar y el logro de grandes metas” (Trevinyo, 2010, p.135)

“La clave es asegurar de evaluar con honestidad e imparcialidad a los familiares, determinando si cumplen o no con las capacidades básicas necesarias para el puesto y con las reglas de entrada establecidas. Si lo hacen, son bienvenidos al negocio; si no, ayudémosles utilizando otros medios o guiándonos en el proceso de selección de otras alternativas” (Trevinyo, 2010, p. 135)

### **5.5.2 Machismo**

En el sistema familiar de los tres casos de estudio los hombres son los que heredan la propiedad y toman las decisiones más importantes en la empresa familiar, asumen su masculinidad y la procreación de herederos como importante, al observar familias de 2 a 9 hijos. Las mujeres, aunque trabajan o han trabajado en la empresa, actualmente no tienen puestos directivos o gerenciales, sin embargo, su apoyo moral es crucial para la empresa. Lo anterior se puede observar con el caso 3 quien en el genograma se observa una separación conyugal y al poco tiempo, el dueño buscó una mujer que ayudará con la familia al ser él quien se quedó con sus hijos, así mismo, incorporó a su nuera en el puesto de trabajo que,



hacia su exesposa, lo que indica la importancia de las mujeres en la empresa y la familia. Muy similar en el caso 1 quien dejó la gestión de la empresa para apoyar en la educación a distancia de las hijas y la preparación de una sucesora. En el caso 1 la hija y la esposa están en puestos estratégicos del servicio: restaurante y recepción.

En los tres casos de estudio se considera que el rol de género es muy importante en la empresa y la familia. La mujer es la responsable de los quehaceres del hogar, la educación y el cuidado de los hijos. La mujer se ha incorporado en la empresa familiar para el apoyo de su esposo en el negocio familiar y es la mujer quien acepta el rol dominante del varón quien toma las principales decisiones en la empresa y la familia. Sin embargo, en dos casos de estudio el respeto del varón hacia su esposa se practica con la fidelidad, es el proveedor económico, la no violencia física, psicológica y el respeto de la aportación de la mujer al hogar y la empresa, valores que ha consagrado al caso 2 y caso 1 al conservar un matrimonio de 18 y 32 años. Contrario al caso 3 la separación marital del director general, llevó al hombre a realizar los roles de la mujer al quedarse con la custodia de los hijos, sin embargo, se observó en el genograma del caso 3 que el varón al unirse con su nueva relación, su segunda pareja mujer contribuyó a la estabilidad familiar en las relaciones de una familia nuclear reconstruida, donde asume el rol responsable de los quehaceres del hogar, la educación y el cuidado de los hijos.

### **5.5.3 Religión.**

Dos de los tres casos de estudio sus creencias y prácticas relacionadas con el orden moral, espiritualidad, sobrenaturales y los valores que profesan están en la formación católica romana, sin embargo, se observa que solo uno de los tres casos de estudio son practicantes activos con todos los sacramentos católicos. El caso 2 ha impulsado al sacramento del bautismo al caso 1 y pretende impulsar al sacramento del matrimonio religioso. En el caso tres, quien declara haber sido formado en una familia católica romana y que actualmente se declara no creyente de ninguna religión tras su retorno del extranjero, es cuestionado por sus familiares en la forma de sus creencias no religiosas y la falta de enseñanza católica romana hacia sus hijos.

La celebración del santo patrón del pueblo San Juan Bosco, el santo Patrón de la ciudad San Miguel y El Día del Migrante, es sumamente importante para las tres empresas

analizadas, dos de ellas por la fe que profesan hacia los santos y los tres casos de estudio por la derrama económica que genera la llegada de migrantes de Estados Unidos de Norte América a la comunidad (Huimilpan uno de los municipios del estado de Querétaro con mayor población migrante). Migrantes atraídos por las fiestas patronales de la comunidad buscan la convivencia con la familia, la realización de los sagrados sacramentos católicos y la inversión de sus remesas, lo anterior es crucial para la actividad económica de la comunidad, impactando indirectamente en el turismo de naturaleza y en los casos de estudio.

Nota: se observa que las dos de las tres empresas han alcanzado la coherencia en tres contextos: el familiar, el empresarial y el social.

#### **5.5.4 La familia**

La dimensión familiar sumamente importante para la empresa familiar, permite entender contextos culturales particulares de los sujetos de estudio, que ayuda a entender el cómo y por qué del actuar de sus integrantes. El diagnóstico conforme al genograma es dos familias nucleares y una de ellas como familia nuclear reconstruida. En dos de tres casos predomina la religión católica y se consideran familias extendidas porque su estructura en que se relacionan y se apoyan moral y económicamente los unos a los otros está compuesta por madre, padre, los hijos, tíos y primos; de generaciones ascendentes: abuelos, tíos; descendientes: sobrinos y nietos; parientes de afinidad afectiva, legal y religiosa como compadres ahijados y tíos. El sucedido y benefactor representado en el genograma con un cuadrado con número 84 para el caso 2 (tío) y caso 3 (padre), es respetado y admirado por toda la familia. Cabe señalar que el sucedido fue quien donó las hectáreas para la construcción del centro ecoturístico del caso 1 y caso dos. Al igual que el caso 2 y 3 el patriarca es estimado y apreciado por el caso 1 al tener 18 años de conocerlo y considerado como un tío.

El caso I y II viven en hogares contiguos y geográficamente cercanos a excepción del caso 1 quien reside en la capital del Estado, pero con estancias cortas en la comunidad por sus actividades de servicios de pesca deportiva y campismo. Todos los miembros de la familia juegan roles importantes dentro de ella, las mujeres jóvenes normalmente trabajan en la empresa familiar mientras son solteras y una vez casadas manifestaron su intención de dejar de trabajar en el negocio para atender a sus nuevas familias, donde temporalmente apoyarán

en el negocio familiar en temporadas altas. Por su parte el varón es quien hereda la propiedad y quien tiene los puestos de gestión y dirección siempre apoyados por el cónyuge.

El caso 1 que expresó la pérdida del primogénito varón y buscó el nacimiento de un varón, con el nacimiento de dos mujeres la actitud de la madre y el padre es educar a las hijas para formar una familia tradicional católica, pero con la formación por la pesca deportiva, el campismo, futbol soccer y el trabajo de campo que manifiestan son habilidades requeridas en el negocio familiar. Se presume que sin herederos varones, las herederas serían las hijas. El padre de familia en el caso 1 revela que al no haber hijos varones la primogénita mujer es preparada para asumir la sucesión en el negocio familiar. Lo anterior se corrobora en el diagrama de la dinámica familiar del caso 1 donde la hija apoya en el negocio familiar. Sin embargo, el director general del caso 1 expresó su intención que en un futuro alguno de sus yernos puedan manejar los negocios familiares y sus hijas puedan dedicarse al cuidado de la familia.

Heredan a los varones a pesar de que las hijas también han trabajado en la empresa familiar, en los tres casos de estudio, es una práctica común para las tres familias, sin embargo el caso 1 con la inexistencia de un hijo varón, conlleva a pensar que la propiedad podría pasar a sus hijas, sin embargo, si buscan continuar la práctica de asignación de roles por género y al no contar con un hijo varón podrían permitir a un pariente político (yerno) hombre en un futuro sucediera la dirección del negocio (como bien lo manifestó el padre y director general) y/o la propiedad.

Nota: Ambas familias son latinas con tradiciones fuertes y dominantes, los lazos y relaciones familiares son muy importantes en su día a día.

#### **5.5.5 Redes familiares y conexión con el bienestar de la familia.**

Los tres casos de estudio son familias extendidas compuestas por padres, madres, hijos, abuelos, tíos, sobrinos, nietos, compadres, ahijados, amigos que comparten un sistema de expectativas sobre el comportamiento de cada uno de los miembros, así como sus derechos y obligaciones. Los tres casos de estudio se observa una reciprocidad y ayuda solidaria para realizar negocios, uno proporciona el servicio que el otro no puede proporcionar por falta de capacidad o por falta del equipo. Buscan clientes y promocionan los servicios de las tres empresas familiares.

Las tres empresas familiares trabajan bajo palabra de la honradez y confianza de tratos de caballeros, cumpliendo los tratos y las negociaciones a los que llegaron y no defraudan la red familiar, como ejemplo es la participación del caso 1 en la organización del torneo de pesca donde se le entrega por adelantado el 100% del dinero de la bolsa de premios sin que éste deje una garantía a cambio. A cambio el caso 1, nunca ha defraudado y siempre ha proporcionado los premios del torneo en tiempo y forma. Lo anterior ha logrado que el caso 1 sea reconocido y respetado por la comunidad, es aceptado y buscado como principal proveedor de servicios de pesca para el turismo de naturaleza y recomendado para otras empresas del mismo ramo en otras comunidades.

Las reuniones familiares como cumpleaños, bautizos, bodas y graduaciones los unen afectivamente y permiten afianzar los lazos de confianza en los negocios y el vínculo afectivo entre los tres casos de estudio. Estas redes de conexiones y bienestar familiar se retribuyen en conjunto creando una red de favores retribuyendo a beneficio de uno de los miembros de la familia, ya sea proporcionando el servicio con un descuento para miembros no familiares del caso 1 o incluyendo cortesías para hospedaje, descuento en restaurantes, paseos en lancha y paseos a caballo. El caso 1 retribuye patrocinado con equipo y material de pesca deportiva para torneos de pesca, proporcionando descuentos en bolsa de precios en los torneos de pesca y trabajando gratuitamente en la organización y promoción de torneos de pesca; creando entre los tres casos una cadena de favores siendo solidarios entre ambos.

En situaciones de crisis económica o dificultades familiares como enfermedades, accidentes, el apoyo de la familia extendida traspasa fronteras, ya que son los familiares en el extranjero quienes apoyan económicamente en situaciones complejas para la familia o en situaciones que requiera el financiamiento para nuevos proyectos. La familia en el extranjero aprovecha las redes sociales para estar al pendiente de las necesidades de la familia y viceversa.

#### **5.5.6 Valores en la Empresa Familiar**

Desde niños inculcando valores, principios, respeto, tradiciones y lazos familiares. Así como el involucramiento tempranamente a los hijos en el negocio familiar donde los hijos conozcan las operaciones de la empresa a través del trabajo dentro de la organización y fuera

de ella. Ética, honestidad, justicia, voluntad, talento, educación, compromiso familiar y sueño compartido.

## **5.6 El sistema turístico**

Para el estudio del sistema turístico se utilizó la guía de observación con base en Molina (1991) que puede ser consultada en el anexo 6. La guía de observación permite identificar cada una de las dimensiones del sistema turístico que se interrelacionan e interactúan entre sí, con el fin de alcanzar el objetivo de negocio de los empresarios de turismo de naturaleza. Cabe señalar que los apartados denominados atractivos del sistema, subsistema sociocultural y la infraestructura incluyen algunos datos de carácter descriptivo y de información pública que se retoma en esta sección para complementar y comprender el sistema turístico en su conjunto.

### **5.6.1 Atractivos:**

Un atractivo natural donde se desarrollan los tres casos de estudio es la presa Insurgente Miguel Domínguez en la comunidad de San Pedro, ubicada al sur del municipio de Huimilpan, Querétaro, México; la presa fue construida en 1970 y es una de las cuatro presas almacenadoras de agua más importantes para el municipio. La presa cuenta con ejemplares como carpa egipcia, carpa común, carpa Israel, carpa herbívora y mojarra. Las especies más grandes tienen un peso aproximado de entre 28 y 30 kilos. Otro atractivo natural en su sistema turístico son los cerros emblemáticos de la comunidad: Cerro de la Cruz y Cerro el Cristo Dormido o Cerro Capula -Cerro de la Víbora; estos atractivos naturales brindan un paisajismo de abundante vegetación rica en pino, madroño, encino, cedro, eucalipto, etc., así como bordos alrededor de la presa Insurgente Miguel Domínguez. (Municipio de Huimilpan, 2018)

Los atractivos deportivos lúdico-recreativos en la comunidad se encuentran diversas actividades acuáticas como es el canotaje, paseos en lancha, motos acuáticas y la pesca deportiva; anualmente se organiza su tradicional torneo de pesca deportiva en la presa Miguel Domínguez, principal evento deportivo en la comunidad. El senderismo, paseo a caballo, paseo en bicicleta y el campismo son actividades lúdico recreativas que se pueden realizar en la comunidad.

Entre los atractivos culturales de la comunidad está la iglesia de San Pedro mejor conocida como la iglesia del cristo de oro y el museo de San Pedro con piezas prehispánicas

recientemente localizadas por la comunidad en el Cerro de Capula. La fiesta popular más importante en la comunidad es el 31 de enero día de San Juan Bosco patrono del pueblo. Dada la cercanía con la Cabecera Municipal, la comunidad celebra fiestas populares municipales como: San Isidro, San Miguel Arcángel, Virgen de Guadalupe, el aniversario de la fundación del Municipio, charrería y desfile en las fiestas patrias, y la feria de Huimilpan o feria del migrante. Otro atractivo cultural es su gastronomía local como barbacoa al hoyo, carnitas de cazo, gorditas de maíz quebrado, elotes asados y mojarra frita.

### **5.6.2 Equipamiento y las instalaciones:**

Los servicios ofrecidos al turista en la comunidad donde operan los tres casos de estudio se mencionan a continuación:

- 1) Renta de 6 cabañas de concreto y 6 cabañas tipo safari. De las 12 cabañas ofertadas 8 son ofertadas por los sujetos de estudio.
- 2) Renta de lanchas y bicicletas acuáticas.
- 3) Renta de bicicletas de montaña.
- 4) Renta de equipo de pesca deportiva.
- 5) Servicio de restaurante
- 6) Baños Públicos
- 7) Renta de palapas y asadores
- 8) Área de campismo
- 9) Servicio de estacionamiento
- 10) Canchas de voleibol
- 11) Juegos infantiles
- 12) Áreas verdes
- 13) Atracadero de lanchas
- 14) Paseo en lanchas
- 15) Paseo a caballo
- 16) Cursos de pesca deportiva a niños y adultos
- 17) Torneos de pesca
- 18) Banquetes y servicios especiales para eventos como bodas y quince años.

### **5.6.3 Comunidad receptora.**

Las comunidades de San Pedro sector norte, San Pedro sector sur de Huimilpan, la cabecera municipal y algunas familias de las comunidades aledañas como San Pedrito y San Vicente, son los residentes locales ligados directa e indirectamente al centro de turismo de naturaleza; su localización geográfica tan cercana a la presa San Pedro, les permite participar en la derrama económica del turismo de naturaleza, en especial en los torneos de pesca deportiva y fiestas populares. Las familias de estas comunidades que se relacionan al campamento turístico, se organizan para proveer los servicios y proporcionar seguridad a los turistas en temporada alta.

### **5.6.4 Demanda.**

Los turistas que acuden al campamento ecoturístico en temporada estándar en su mayoría son turistas de la capital del estado de Querétaro y de comunidades cercanas; sin embargo, en temporada de fiestas patronales y populares, el turismo incrementa con la llegada de migrantes o ciudadanos de Estados Unidos de Norte América de origen mexicano que visitan a sus familiares en la comunidad y aprovechan para disfrutar del campamento turístico y las fiestas del pueblo. Los días con mayor demanda del servicio de turismo de naturaleza son los días que se lleva a cabo el torneo de pesca deportiva, acuden pescadores de toda la república mexicana y en algunos casos pescadores de otros países como Corea, Estados Unidos de Norteamérica y algunos países europeos.

### **5.6.5 Infraestructura**

La carretera estatal 400 Querétaro-Huimilpan en el 2019 fue ampliada de dos a cuatro carriles y se construyó la carretera Palmillas Apaseo el Grande -Santiago de Querétaro que circula por el Municipio, lo que mejoró el acceso a la comunidad a una distancia de 41.2 kilómetros de la capital Queretana por la carretera 411 Querétaro -Huimilpan y 65.7 kilómetros de la carretera Palmillas Apaseo el Grande -Santiago de Querétaro (Gobierno de Querétaro, 2019). El campamento cuenta con redes de agua potable, fosa séptica, luz y paneles solares; no cuenta con servicio de internet, pero en la comunidad se localizan antenas de comunicación, por lo que el turista puede usar sus datos móviles.

### **5.6.6 Superestructura:**

La sociedad cooperativa piscícola conformada en 1970, es quien apoya en la organización de torneos de pesca deportiva; cuidan la fauna de la presa y controlan la pesca comercial en la presa. También la cooperativa piscícola forma parte de la familia extendida de la cooperativa del centro ecoturístico, en los tres casos de estudio.

La cooperativa del campamento conformada en 2002, tiene sus instalaciones de cabañas tipo Safari y áreas de campismo en la comunidad en Huimilpan sector Norte. Oferta servicios de turismo de naturaleza. Actualmente la empresa turística está integrada por 9 socios con vínculos familiares y organizados por una sociedad cooperativa.

Cuatro empresas privadas de campamentos ecoturísticos. Tres empresas ubicadas en el sector norte de San Pedro y una empresa en sector sur de San Pedro. Tres empresas ofertan hospedaje en cabañas de concreto, área de campismo, juegos infantiles y restaurante. Una empresa oferta solo hospedaje con opción a desayunos. Las tres empresas ofrecen servicios de turismo de naturaleza.

Empresas de capacitación en servicios turísticos. Proporcionan servicios de entrenamiento para la pesca deportiva, cursos gastronómicos, logística y promoción de eventos de pesca deportiva.

Proveedores de equipo y suministros para el turismo de naturaleza. Venta de bolsa de premios para torneos de pesca, equipo de pesca y campismo; motos de agua, lanchas, motores, refacciones y accesorios. También forma parte de la familia extendida.

SAGARPA, CONAFOR y SEDEA, instituciones públicas que regulan y protegen la flora y fauna de la zona, apoyan con recursos económicos para la gestión de proyectos de capacitación en cuestión turística, agropecuaria, de pesca comercial y reforestación de la zona.

El Municipio de Huimilpan es fundamental para la gestión de apoyos económicos para torneos de pesca deportiva, seguridad del campamento y gestión de proyectos.

La Protección civil proporciona los requisitos de seguridad en el centro ecoturístico como el uso de chalecos salvavidas y medidas de seguridad a los deportistas en el torneo de pesca y actividades del centro ecoturístico.



### **5.6.7 Subsistema sociocultural.**

San Pedro Huimilpan es una comunidad con 1152 habitantes, donde hay 552 hombres y 600 mujeres. El índice de fecundidad es de 3.14 hijos por mujer. Del total de la población, solo el 8,59% proviene de fuera del Estado de Querétaro Arteaga. El 4,43% de la población es analfabeta (el 3,80% de los hombres y el 5,00% de las mujeres). El grado de escolaridad es de 6.26 años (6.22 en hombres y 6.28 en mujeres) donde la población con 15 años o más con educación básica incompleta fue de 418 habitantes (2010). 253 habitantes en la comunidad no eran derechohabientes a servicios de salud y 18 personas no disponían de agua entubada en la red pública. Fue considerada la localidad por la Secretaría de Desarrollo Social *con grado de marginación bajo y es ubicada como una zona rural*, (Secretaría de Desarrollo Social, 2013; Pueblos de América)

Huimilpan es considerado como uno de los principales municipios del Estado con altos índices de migración, de cada diez habitantes cuatro deciden buscar oportunidades en Estados Unidos de Norte América. La migración se apoya en dos factores: la falta de oportunidades y la propia cultura, pues muchas veces quienes deciden emigrar a USA lo hacen porque tienen familiares o amigos que trabajan allá y los animan a emigrar. Diversos adolescentes optan por migrar desde que terminan la secundaria. El 25% de los habitantes que se queda, se dedica a labores del campo, mientras que otro porcentaje se encuentra desempleado o en la economía informal. Entre las mujeres, algunas deciden trabajar en labores domésticas en la capital queretana, otras a tener negocios propios, mientras que otras deciden migrar junto con sus familias (López, 2019).

El entorno cultural y social donde se desenvuelve el turismo de naturaleza es una comunidad bajo el modelo de empresas familiares de primera y segunda generación que son conformadas como familias extendidas trabajando como redes que se interrelacionan para ofrecer los servicios requeridos a sus clientes a través diferentes microempresas; la gran mayoría de estas empresas los unen lazos sanguíneos, amistad y ritos religiosos como compadrazgo. La religión católica predomina en la mayoría de las empresas, por lo que las tradiciones se rigen entorno a los santos venerados por la religión católica, sacramentos como bodas y bautizos; y los días conmemorados en semana santa y el nacimiento de cristo. Los valores éticos predominan entorno a la ética y moral del catolicismo.

#### **5.6.8 Sostenibilidad y la protección del medio ambiente y recursos naturales.**

La generación al mando debe asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias (Brundtland citado por Díaz, Solano y Speakman, 2017; FBN, 2017). Para indagar el desarrollo sostenible en los tres casos de estudio se utilizó una guía de observación y guía de consulta de documentos internos de la organización con base en el Código Ético Mundial para el Turismo (OMT, 1999) y la NMX-AA-133-SCFI-2013. El instrumento de guía de observación y consulta de documentos puede ser revisado en el anexo 7.

La comunidad trabaja en conjunto con la CONAFOR para buscar el cuidado de la flora y fauna de la región. El municipio de Huimilpan apoya en las brigadas y guardabosques de los cerros de Capule, Viborillas y Coyotillos. Las especies de pescado en la presa San Pedro como tilapia, carpa en sus diversas subespecies son protegidas por la SAGARPA y la comunidad para lograr un tamaño adecuado para la pesca comercial y deportiva. Por lo anterior la Secretaría de Agricultura Ganadería y Pesca (SAGARPA) no permite la pesca comercial con red de arrastre, esto estimula a la comunidad a utilizar paños (tumbos) una o dos veces a la semana.

En los torneos de pesca deportiva, todas las capturas son examinadas por la SAGARPA e integrantes de la Cooperativa Piscícola; lo anterior determina una pesca deportiva legal de acuerdo al reglamento del torneo en curso. Dicho reglamento no permite atrapar al espécimen a través de redes u otras técnicas que no involucre sedal y señuelo. La SAGARPA participa como juez en el pesaje del ejemplar y registro de la captura para posteriormente cerciorarse que sean liberadas a su hábitat natural.

Ahorro de agua y energía eléctrica: Utilizan paneles solares para el ahorro de energía. El agua de la presa es utilizada para regar las áreas verdes y dar de beber a los caballos. Se reusa el agua de las fosas para regar áreas verdes y nunca la revierten en la presa.

Reciclaje: Mantienen la limpieza de las áreas verdes y la presa, sin embargo, no se observa un sistema de reciclaje de basura inorgánica, aunque sí de basura orgánica que es clasificada para hacer composta y residuos de comida para dar de comer al ganado de las familias que trabajan en el centro ecoturístico.

### **5.6.9 La distribución temporal y espacial del flujo de turistas.**

La distribución temporal y espacial del flujo de turistas se considera adecuada ya que existe un reglamento interno del centro ecoturístico que evita la sobresaturación de alojamiento respetando la cantidad de turistas que pueden ser alojados por cabañas y las áreas de campismo. La reservación es necesaria para lograr el control de turistas que requieran hospedaje, lo que calcula el uso de las instalaciones y servicios de turismo de naturaleza. Así mismo en temporadas altas (como el día del torneo de pesca deportiva), el campamento ecoturístico conoce un aproximado del número de competidores y de familias que recibirá la comunidad; para proporcionar los servicios de comida, hospedaje y servicios de turismo de naturaleza del incremento de la demanda estacionaria, empresas de servicios turísticos e integrantes de la comunidad apoyan con servicios de alimentos, bebidas, hospedaje, limpieza y cuidado de las áreas naturales; con lo anterior evita la sobresaturación de turistas en el campamento y la degradación del entorno natural.

### **5.6.10 Actividad turística de protección a los ecosistemas y la biodiversidad.**

El respeto al medioambiente es fundamental para estas empresas turísticas. Para la pesca deportiva la ideología captura y libera a la especie pescada es un lema para el deporte turístico en práctica. En relación a la pesca comercial por parte de la cooperativa piscícola son ellos quienes se encargan de sembrar y cuidar a los ejemplares para que crezca y se reproduzcan, por lo que solo pescan lo necesario para lograr un equilibrio en el ecosistema de la presa.

Se pretende que la preservación del patrimonio natural del campamento está por encima de los negocios, muestra de ello es que decidieron eliminar el servicio de cuatrimoto al observar que los turistas no respetan el reglamento interno del campamento e irrumpía zonas naturales restringidas; derivados de dichos actos, se observó afectación en la flora y fauna, y descontentos en los deportistas de pesca recreativa quienes argumentaban que además de la devastación de la zona, las cuatrimotor interrumpieron la concentración del deporte.

Los tres casos de estudio no cuentan con una norma de certificación de turismo sostenible como la *Norma NMX-AA-133-SCFI-2013*, sin embargo, toda la comunidad tiene fosas sépticas, así como el campamento ecoturístico donde operan las cinco empresas de servicios turísticos. Estas fosas sépticas son utilizadas para riego de las áreas verdes.

#### **5.6.11 Empresas familiares y turismo de naturaleza**

Finalmente se identificó que la conservación de las empresas familiares con capital económico, intelectual, familiar, cultural y natural, es una respuesta a la inclusión de empleos de calidad y la sobrevivencia a los entornos externos. La diversificación del turismo de naturaleza influye en el nivel de vida de los habitantes locales y empleos dignos a sus habilidades. Las empresas familiares de turismo de naturaleza desarrollan una economía sostenible en las comunidades que cuentan con patrimonios naturales y culturales, estimulando la economía local sin dañar a su medio ambiente como se menciona en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015).

## **5.7 El estudio sucesorio.**

Para esta investigación se utiliza el término sucesión como el proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del sucedido y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se empalman para la transmisión de la dirección efectiva y control de la empresa. Entendiendo al sucesor como la persona que asume el liderazgo en la empresa una vez que el sucedido se lo transfiere; y sucedido como la persona que cede el liderazgo al sucesor de la empresa (Belausteguigoitia, 2004; 2012; Trevinyo, 2010). Como se mencionó en la metodología se construyó una entrevista estructurada y semiestructurada para identificar la generación al mando y las etapas del proceso sucesorio propuesto por Belausteguigoitia (2004) (2012). Así mismo se establece el marco conceptual para cada etapa de la sucesión que indica el autor.

### **5.7.1 El proceso sucesorio Caso 1**

En este apartado se describe el proceso sucesorio para el caso 1 en las dimensiones propuestas por Belausteguigoitia (2004): planeación, entrenamiento, transferencia, culminación y plan de contingencia.

#### **5.7.1.1 Diagnóstico**

En la etapa diagnóstico el director general menciona que considera como posibles sucesoras a sus hijas o algún otro familiar como un yerno y en caso que no fuera posible, el sucesor podría ser un miembro no familiar pero no tendría los mismos beneficios que sus hijas. El director general menciona que la sucesora debe tener el deseo de quedarse en el cargo y las habilidades que requiere el negocio como gusto por la pesca deportiva, conocimientos de administración y gusto por las ventas.

Considera que el negocio familiar es lo suficientemente redituable y que sus hijas ya se han percatado de ello, por lo que él supone que ellas podrían preferir trabajar en el negocio familiar que en otras empresas donde la paga no es tan atractiva como las ganancias de administrar su propio negocio; sin embargo, no tiene inconveniente que ellas decidan trabajar o emprendan otros negocios. El director general menciona que le gustaría que sus posibles sucesoras trabajen para otras empresas para que experimenten lo difícil de ganarse la vida, valoren el negocio familiar y comparen sus ingresos.

Para el director general considera importante que desde pequeñas apoyen en la empresa familiar para aprender las habilidades requeridas; sin embargo, menciona que las posibles sucesoras, en especial su hija mayor, apoyan voluntariamente y se acomode en actividades conforme a su edad en el negocio familiar. Así mismo considera que la hija mayor es la que tiene más aptitudes de gusto por la pesca deportiva.

Prefiere transmitir la dirección y gestión de la empresa dosificadamente en la etapa de transferencia de sucesión. Sin embargo, tiene intención de retirarse hasta que ya no pueda trabajar. El director general preferiría no vender la empresa cuando tenga que retirarse, y si la vendiera, lo haría para recuperar su inversión y apoyar a sus hijas en nuevos negocios.

#### ***5.7.1.2 Planificación.***

El director general no tiene un plan de retiro y tiene la creencia que, en su vejez o incapacidad, se podrá mantener de sus negocios cuando se retire. Tampoco tiene un plan de sucesión ni testamento; menciona que nunca lo había pensado. La planeación estratégica el director general alude tenerla tácitamente pero no implícitamente ya que considera que no tiene tiempo para establecerla por escrito.

Del proceso sucesorio el fundador no considera pertinente elaborar un plan de retiro, lo que es fundamental para el proceso sucesorio. Esto le permitirá la estabilidad económica y ocupacional para realizar un proceso sucesorio exitoso, lo más relevante es que no considera un plan de retiro para su vejez o incapacidad. Nunca ha elaborado un plan estratégico para la sucesión. Lo que intuye que desconoce los principios de la planeación estratégica por la falta de formación en su educación académica y poco asesoramiento de un profesional. Si no planea una estrategia para la sucesión de la empresa se presume que no existe misión, visión u objetivos de un plan sucesorio. Así mismo se descubre que tácitamente puede distinguir las habilidades del sucesor como lo corrobora en la primera etapa del diagnóstico.

#### ***5.7.1.3 Entrenamiento:***

Las hijas del director general del caso 1 como se identificó en el genograma familiar, son menores de edad, por lo anterior el director general del caso 1 menciona que su hija mayor (círculo con número 13) debe apoyar temporalmente en la empresa familiar para ir

conociendo el trabajo de campo del negocio. El director general percibe que su hija mayor tiene voluntad de recibir órdenes y considera que aporta ideas al negocio a pesar de su corta edad.

Que la generación menor aprende a mandar, recibiendo órdenes de un líder, es fundamental para el director general de la empresa familiar, sin embargo, menciona que ninguna de sus dos hijas ha apoyado en ningún otro negocio que no sea de la familia. Una de las reflexiones que manifestó el director general fuera de la entrevista y que autorizó para incluir en esta investigación es que a él le agradaría que sus hijas experimentaran lo que es recibir órdenes de un patrón externo a la familia y lo difícil de ganar dinero, para que, con ello, apreciaran la calidad de vida que actualmente tienen, gracias a la empresa familiar.

En relación a las habilidades que debe tener él o la sucesora de su empresa, el director general expresa identificarlas claramente y reconoce cuál de esas habilidades se encuentran en sus hijas y cuáles no. Así mismo, considera que las habilidades más importantes para manejar la empresa es la administración, coordinar a los empleados y la pesca deportiva. Cabe señalar que el director general, aun manifestando que el trabajo realizado en su empresa familiar no es muy acorde al perfil de una mujer, le gustaría que una de sus hijas fuera su sucesora.

#### ***5.7.1.4 Transferencia y Culminación***

En estas dos etapas, el director general menciona que le gustaría entregar la propiedad de la empresa a sus dos hijas dosificadas y así evitar problemas entre ellas. La dirección y gestión efectiva de la empresa también le gustaría que se realice a la sucesora de manera dosificada; sin embargo, no entregaría el negocio en su totalidad, prefería dejar la dirección y gestión efectiva del negocio cuando ya no pueda trabajar.

Con respecto a comunicar a los interesados de su empresa (la familia, proveedores, trabajadores, clientes, etc.) sobre los posibles sucesores, el director general menciona que nunca ha pensado realizar un plan de comunicación a los interesados en la organización y no identifica la razón de hacerlo.

La culminación de la etapa no aplica para este caso de estudio ya que es una empresa de

primera generación y no se puede describir la culminación del proceso sucesorio. Sin embargo, el director general piensa que cualquiera de sus sucesoras asumiría con compromiso y dedicación la dirección y gestión efectiva del negocio; considera que el ejemplo del arduo trabajo y los buenos negocios de la empresa familiar es una enseñanza para ellas de cómo pueden mejorar su calidad de vida; así mismo menciona que las niñas a su corta edad siempre se ofrecen para ayudarlo en actividades de la empresa de manera voluntaria. Lo que genera en el director general la intuición de que cualquiera de las dos hijas podría desempeñar su cargo con compromiso y dedicación.

En relación a la propiedad se daría la propiedad de su negocio a sus hijas cuando se realice la sucesión y lo haría por etapas. En relación al gobierno trataría que después de la sucesión siguiera él controlando unas decisiones de la dirección y gestión efectiva, y solo lo dejaría al 100 % del sucesor cuando ya no pudiera seguir trabajando.

#### ***5.7.1.5 Plan de contingencia.***

El fundador considera que tal vez podría incluir a posibles sucesores fuera de sus hijas como plan de contingencia para la sucesión, aunque preferiría que fuera una de sus hijas o alguien de confianza como un yerno.

El director general menciona que, para mejorar su empresa, estaría interesado en realizar algún curso básico de administración de su negocio en caso de una sucesión forzada, sin embargo, no ha elaborado el curso por falta de tiempo.

En caso de tener que retirarse de la empresa tempranamente no existe ningún plan de retiro. El fundador considera que no es el momento para crear un plan de retiro y tampoco de realizar un testamento.

#### **5.7.2 El proceso sucesorio Caso 2**

A continuación, se describe el proceso sucesorio para el caso 2 en las dimensiones propuestas por Belausteguigoitia (2004): planeación, entrenamiento, transferencia, culminación y plan de contingencia.



### **5.7.2.1 Diagnóstico**

Existen posibles candidatos a incorporarse a la empresa o a sucederles en la empresa siendo la primera opción los hijos varones de la generación al mando y por orden de nacimiento.

El sucesor considera que, si ofrece buenas posibilidades de ganar dinero para sostener la familia en el centro ecoturístico, sin embargo, consideran que al mismo tiempo pueden trabajar en otro lado o complementar su ingreso con otra profesión.

Cualquiera de sus hijos que quiera continuar en la empresa familiar, heredará su parte, sin embargo, dejará la gestión y dirección efectiva cuando considere conveniente que el hijo esté preparado para dirigir. El director general considera que saber atender el negocio familiar con aptitud de servicio y dar buenos resultados es lo que debe hacer el nuevo sucesor si desea heredar su parte. Sin embargo, es en la junta de accionistas quien decidirá en su momento el nuevo director general del centro ecoturístico.

### **5.7.2.2 Planeación**

Existe un plan de sucesión que se organiza y se decide en la junta de accionistas, sin embargo, se consideraría que es un plan implícito y no explícito. En un convivio familiar, cada año se reúnen los socios para repartir las ganancias, allí se revisan los planes de negocio incluyendo al líder y director de la empresa familiar. El actual director general no tiene un plan de retiro, sin embargo, menciona que ha invertido en propiedades y otros activos que en caso de ser necesario pueda vender para su vejez, así mismo, menciona que le gustaría al retirarse viajar y disfrutar a sus nietos, por lo que en su retiro buscaría el apoyo familiar. Para el caso de la propiedad el director general ya donó a sus hijos varones ciertas propiedades independientemente de su situación civil.

No existe un plan explícito de planeación estratégica, es en la reunión de accionistas cada año donde se revisa la situación actual y futura de la empresa y se toman decisiones.

Existe una clara definición de las habilidades del perfil que debe tener el sucesor de la empresa como son: saber del mantenimiento del centro ecoturístico, manejo de lanchas, coctelería-cocina; excelente servicio al cliente, gran voluntad de trabajar y mucha disponibilidad.

### **5.7.2.3 Entrenamiento**

Los posibles sucesores en esta empresa apoyan desde niños en diversas actividades en la empresa familiar, aprenden a recibir y a mandar, recibiendo órdenes del director general quien regularmente es un familiar. Los posibles sucesores son enseñados desde pequeños a manejar el centro ecoturístico desde abajo, aprendiendo las actividades más operativas hasta la forma de tratar al cliente para tratar de garantizar su satisfacción total del servicio que ofrecen. Mencionan que el conocimiento de sus recursos naturales es vital para garantizar la seguridad del cliente en el turismo de aventura y guiar a los turistas a las zonas naturales que gustaría conocer. Por lo anterior aprender del turismo de aventura y los recursos naturales de su entorno, son conocimientos que son inculcados desde niños.

Una consecuencia de que el negocio falle es que el sucesor no lo guiaron por donde lo debieron de guiar. El director de la empresa manifiesta que siempre hay que cuidar al ecoturístico y al cliente para evitar fracasos, porque si fracasa el sucesor, las ventas se verán disminuidas lo que afecta a todos los socios, por lo cual es indispensable, un sucesor que ya haya sido entrenado y sepa manejar el negocio.

La mayoría de los jóvenes en la familia de los accionistas alcanzando la mayoría de edad, migran o migrarán a USA con visa temporal, donde la mayoría aprende oficios como jardinería, mantenimiento, agricultura, etc. Lo anterior los ayuda a ahorrar para su regreso a México y aprender en otras organizaciones, habilidades que pueden ayudarles para ser el futuro sucesor.

Los sucesores que posteriormente decidieron no continuar en el negocio están en libre albedrío de trabajar en otro lado si así lo consideran. Por lo que hay otros familiares que estarían interesados en sucederlo.

A los posibles sucesores el director general considera que si se les permite incorporar ideas diferentes siempre y cuando la junta de accionistas lo apruebe y posteriormente deberá traer buenos resultados, en caso contrario se elimina el proyecto sin represalias.

Los sucesores tienen todas las habilidades necesarias para manejar la empresa ya que son entrenados desde niños en la cotidianidad del negocio, empezando desde abajo hacia arriba; así mismo se preparan con oficios en Los Estados Unidos de Norte América que posteriormente son benéficos para el centro ecoturístico. Los ahorros de su trabajo temporal

en Los Estados Unidos de Norte América son importantes para el financiamiento de futuros proyectos.

#### **5.7.2.4 Transferencia**

Al sucesor le otorga un control de la dirección de la empresa dosificada, ya que el sucedido debe estar pendiente del sucesor y apoyarlo en la transferencia como en situaciones difíciles de sobrellevar. Sin embargo, están conscientes que cuando llegue el momento será el sucesor correcto ocupando su lugar.

Existe compromiso y dedicación del sucesor hacia el proceso sucesorio porque no se le obliga a ocupar el cargo, es el familiar quien decide por su cuenta que desea postularse como sucesor y es la junta de accionistas quien decide el familiar correcto para ocupar el puesto entre los postulantes.

No elaboraron un plan de comunicación de la sucesión a todos los interesados en la empresa, sin embargo, es la junta de accionistas quien comunica a todos los interesados del sucesor.

#### **5.7.2.5 Culminación.**

La primera generación se dedicaba al ganado y a la agricultura, sin embargo, se diversificaron a un modelo de negocio del turismo como respuesta al apoyo de autoridades locales y federales para la construcción de dos cabañas cercanas a la presa Miguel Domínguez en los terrenos del líder de la familia; fue el líder quien donó hectáreas para realizar el centro ecoturístico.

Después de la creación del centro ecoturístico, la generación al mando tomó el control en propiedad, dirección y gestión efectiva del centro ecoturístico donde requirió que el sucesor se adaptara y aprendiera a trabajar un negocio diferente, que el predecesor no trabajaba.

Actualmente la empresa está en propiedad y gobierno de los accionistas donde el 88% son familiares y el 12% son amigos de la familia. Los accionistas pertenecen a la segunda generación y son ellos quienes eligen al director general quien es familiar y accionista.

El sucedido nunca regresó como director general, sin embargo, mientras su salud se lo permitió, desempeñaba un cargo eventual de mantenimiento en jardinería. Lo que le ayudaba a mantenerse activo y tener una empresa rentable.

La dirección y gestión siempre estuvo a cargo del director general de la generación al mando.

#### ***5.7.2.6 Plan de contingencia***

El sucesor manifiesta que sí consideraría a otro sucesor para el centro ecoturístico que no sea de su familiar, sin embargo, él continuaría como responsable del negocio ante la cooperativa. Comenta que las reuniones que hacen los socios de la cooperativa cada mes y la fiesta anual de socios de la cooperativa (para repartir las ganancias), son esenciales para discutir la falla o situaciones relacionadas a la dirección y gestión del negocio.

El sucesor manifiesta que si existe un curso (básico) sobre la administración de su negocio, pero son instituciones gubernamentales quienes lo imparten. Sin embargo, manifiesta que es la asamblea de socios de la cooperativa quien en las reuniones donde se tratan las áreas de oportunidad para el centro ecoturístico y brinda soporte al director general para resolverlas.

#### **5.7.3 El proceso sucesorio Caso 3**

A continuación, se describe el proceso sucesorio para el caso 3 en las dimensiones propuestas por Belausteguigoitia (2004): planeación, entrenamiento, transferencia, culminación y plan de contingencia.

##### ***5.7.3.1 Diagnóstico.***

El director general en el caso 3 supone que existen candidatos para sucederlo en la empresa familiar refiriéndose en primera opción a su primogénito varón. Considera que, a pesar de su deseo de ser sucedido, no podría ofrecer buenas posibilidades de carrera a su hijo ya que el hijo cuenta con la nacionalidad norteamericana lo que le brinda mayores oportunidades que quedarse a trabajar en la comunidad; sin embargo, en su retorno a México, le gustaría que su sucesor invirtiera en el negocio familiar y fuera el director general del negocio.

Considera que su centro ecoturístico requiere de mucho trabajo por lo cual ha incorporado a cuatro familiares: su hijo mayor, su nuera, su sobrina y su hija mayor quien apoya eventualmente al director general en actividades operativas.

##### ***5.7.3.2 Planeación***

No existe un plan de sucesión y testamento, ya que considera que se diseña conforme pasa el tiempo. Tampoco hay una planeación estratégica del negocio, el líder prefiere que la dirección se realice conforme a las necesidades de la empresa. Sin embargo, tiene bien identificado cuales son las habilidades y perfiles que debe tener el sucesor. También

considera que estas habilidades se van aprendiendo desde niños apoyándose en el negocio familiar.

#### **5.7.3.3 Entrenamiento.**

El director general comenta que los posibles sucesores por su corta edad no han trabajado en otras organizaciones, sin embargo, en caso de decidirlo, pueden trabajar en otra empresa que no sea la empresa familiar. En especial, el director general considera necesario que el posible sucesor emigre a Estados Unidos para realizar otras actividades y se pueda financiarse con las remesas que envían de Estados Unidos. Así mismo considera que el trabajo en el campamento ecoturístico es una actividad muy pesada que requiere de mucho tiempo y esfuerzo, por lo que deben aprender lo más pronto posible de su administración.

Los sucesores reciben órdenes del director general (que es su papá) y aprenden a mandar recibiendo órdenes. Desde niños la generación menor se entrena de las actividades del campamento turístico, de su sistema natural y los deportes de aventura ofertados por el campamento, donde es el hijo mayor quien está el mayor tiempo a cargo de paseos a caballo.

El director general menciona que sí permitiría incorporar ideas diferentes al negocio por parte del posible sucesor, sin embargo, considera que tendría que ser el momento adecuado ya que aún son muy jóvenes.

Finalmente, el director general considera que el posible sucesor puede ser cualquiera de sus hijos porque tendrán las habilidades para dirigir el negocio, ya que desde niños se les enseña del negocio familiar.

#### **5.7.3.4 Transferencia.**

Al ser una empresa de primera generación y no ocurrir el relevo generacional, no se puede identificar si se otorgó el control y la dirección dosificada, sin embargo, el director general considera que su hijo y posible sucesor a su corta edad (17 años) ya controla muy bien sus actividades, pero a pesar de su alta capacidad de ocupar el puesto de director general, la sucesión requiere que sea dosificada.

El director general considera que desde niños sus hijos y posibles sucesores han mostrado compromiso y dedicación a sus actividades y en la actualidad el primogénito varón (primer candidato a la sucesión) a sus 17 años, es un joven comprometido en las actividades que se le encomiendan.

No cree que sea necesario elaborar un plan de comunicación de la sucesión a todos los interesados en la empresa.

**5.7.3.5 Culminación y plan de contingencia.**

Al ser una empresa de primera generación y no ocurrir el relevo generacional no se puede identificar la culminación del proceso sucesorio. Sin embargo, en relación al plan de contingencia el director general no consideraría otros familiares para la sucesión que no sean sus hijos o futuros hijos, en especial haciendo énfasis que, el ser sucedido por su primogénito varón, sería la mejor opción. Es por ello, que los tres hijos están aprendiendo todo lo necesario para administrar correctamente el negocio ecoturístico. Tampoco tiene un curso básico sobre la administración del negocio, aunque considera que no es mala idea elaborar uno para imprevistos futuros, aunque no sabría cómo hacerlo, ya que refiere metafóricamente que todo lo que sabe es a través de la escuela de la vida en México y Estados Unidos, porque casi no acudió a la escuela.

#### **5.7.4 Triangulación del estudio de caso investigados.**

Las estrategias de triangulación realizadas para cumplir el principio de validez interna de la investigación fue la triangulación metodológica utilizando la entrevista estructurada y semiestructurada, la observación participante y la investigación documental. Así mismo se realizó la triangulación de datos entre 9 unidades de análisis muestreadas en tiempo y espacio en tres casos de estudio. Las nueve unidades de análisis son expuestas en el protocolo de estudio de caso. Lo anterior permite verificar si los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes de información guardan relación entre sí (principio de triangulación); es decir, si desde diferentes perspectivas convergen los efectos descriptivos en el fenómeno sujeto de estudio en esta investigación.

Posteriormente se procedió a efectuar un análisis profundo de la información donde los datos cualitativos conlleva lectura y relectura de las transcripciones de las entrevistas, bitácoras de observación e investigación documental en cada unidad de análisis con el propósito de interpretar las relaciones encontradas entre las categorías establecidas en el protocolo de estudio de caso por unidad de análisis que fueron triangulados entre sí para obtener la descripción del proceso sucesorio con una validez interna. En el anexo 9 se puede consultar una parte del informe de triangulación de los 9 diagnósticos y la codificación a priori que facilitó la elaboración de redes, familias de códigos o categorías en el procesamiento de datos a través del software atlas ti 8.

##### ***5.7.4.1 Reflexiones entre casos de estudio***

A continuación, se exponen las reflexiones del estudio del proceso sucesorio de los tres casos de estudio obtenido de la triangulación múltiple de las nueve unidades de análisis:

###### ***5.7.4.1.1 Diagnóstico***

Para tres empresas familiares de turismo de naturaleza en una comunidad rural de Huimilpan, la migración es un factor generacional que da posibilidades a la generación menor de solucionar los inconvenientes migratorios, económicos y aprender nuevas habilidades laborales. En su estancia migratoria, pueden experimentar en el turismo de naturaleza u otros negocios afines y complementar conocimiento a su perfil como posible sucesor, incorporando en su retorno a México, las habilidades y destrezas que los sujetos de estudio

diagnostican necesarias para la administración de su negocio y proveer a los accionistas o dueño, resultados redituables, operativos y trabajar en convencer en sucederles.

Las empresas familiares de turismo de aventura analizadas indican que existen entre sus miembros familiares mujeres y hombres jóvenes que se están preparando para ofrecer ganancias a la empresa familiar adquiriendo conocimientos y habilidades en la dirección de pesca deportiva, administración del centro ecoturístico, etc., y continuar siendo parte activa de la comunidad trabajadora; sin embargo, existe evidencia de que el género y orden de nacimiento de los hijos de los directores generales, sea una influencia en los casos de estudio para elegir el sucesor.

*Un trabajo que requiere fuerza no es apropiado para una mujer. Cita del caso 1.*

*Mi hija como sucesora, si mi hija ya no quiere, no tendría problema si es un empleado, pero no tendría tantas ventajas como un familiar, preferiría mi yerno y mis hijas que cuiden a mis nietos: Cita del dueño caso 1.*

En dos de tres casos de estudio para la elección de sucesores existe una preferencia de la generación al mando por los primogénitos varones que por las mujeres y comúnmente suelen donar en vida la propiedad a sus hijos varones. Sin embargo, el empresario que manifestó la posible sucesión a su primogénita mujer (sujeto de estudio sin descendientes varones) suele dudar de su decisión al expresar el deseo de que asumiera el cargo un yerno varón aún inexistente; el sucesor sea varón o mujer deben de reunir ciertas cualidades como recibir órdenes y saber mandar, así cómo tener conocimientos y habilidades para la pesca deportiva y administración. No obstante, es la junta de accionistas o dueños de la empresa familiar quienes deben hacer ganar a la empresa en una nueva etapa donde desean dar poder y apoyo para la sucesión a alguno de sus hijos, pero como se sugiere en los tres casos de estudio, deben voltear al otro lado y convencer de ver a las mujeres como sucesoras reales.

A pesar de que la empresa familiar ofrece buenas posibilidades a los descendientes, la cultura migratoria es un factor influyente para la generación menor, convencerles a preferir quedarse, requiere un buen argumento de la generación al mando, por lo que deben sostener negociaciones con ellas donde la empresa familiar debe mencionar los ingresos. A los sucesores les gustaría heredar de una familia, una empresa eficiente y efectiva, lo que permitirá que comparen el negocio en general con sus experiencias en otras organizaciones.



En su retorno a México los posibles sucesores, podrían propiciar el momento (con los miembros mayores de la empresa familiar) de negociar un ingreso, participar en la gestión, ganarse la familia y saber dirigir la empresa familiar.

Es difícil que decidan y estudien una carrera profesional, pero atender con actitud de servicio el centro ecoturístico, supone podría dar opciones de buenas ventas y al mismo tiempo la libertad de administrar su propio negocio, lo que puede ofrecer beneficios a sus hijos(a) de permanecer en México; los ingresos dejarán cuenta de buenos resultados y estos a su vez brindarán a los hijos(a) posibilidad de participar en la dirección general.

El sistema familiar funciona como una familia nuclear extendida donde hay un grupo de soporte y apoyo para entrenarse, financiar, proveer y dar seguridad a los posibles sucesores en la empresa familiar, y estos a su vez solicitan una reciprocidad en actuar del sucesor conforme a las reglas sociales. El entorno cultural y social donde se desenvuelve el turismo de naturaleza es una comunidad bajo el modelo de empresas familiares de primera y segunda generación que son conformadas como familias extendidas predominantes en la religión católica, trabajando como redes o clúster turísticos que se interrelacionan para ofrecer los servicios requeridos a sus clientes a través de diferentes microempresas con razón social diferente; la gran mayoría de estas empresas los unen lazos sanguíneos, amistad y ritos religiosos como compadrazgo.

#### *5.7.4.1.2 Planeación*

Las empresas estudiadas carecen de tiempo e interés por la planeación de su proceso sucesorio, lo anterior puede tener costos muy altos para estas empresas. El compromiso de la dirección hacia el plan, puede ser la actividad más rentable de todas las actividades que las empresas familiares realizan cotidianamente (Belausteguigoitia, 2004). Así mismo, independientemente que las empresas familiares tengan tácitamente las habilidades requeridas en su sistema turístico de naturaleza, no es conveniente que estas empresas familiares tácitamente mantengan la planeación de su negocio, requieren una formación profesional de acuerdo a las necesidades, capacidades y habilidades fundamentales para establecer la planeación estratégica de su organización.

A pesar de la estabilidad del diagnóstico donde las empresas familiares aprenden a seleccionar los perfiles de los posibles sucesores, y en un caso de estudio, contar con

accionistas quienes deciden el nuevo sucesor; deben determinar por escrito las habilidades de los posibles sucesores, además de otros atributos para el buen gobierno, esto es: diferenciar los axiomas de sus decisiones, esclarecer la situación actual y futura de la empresa, identificar los principios de planeación incluyendo la estrategia y objetivos; la repartición de la propiedad; elaboración de su plan de retiro; profesionalizarse a través de manuales y políticas; preparar a la empresa para el mercado futuro y conocer los activos actuales; lo anterior le permitirá mesurar lo implícito a lo explícito hacia el buen gobierno y contribuir a la sucesión exitosa.

Existe excelente voluntad de continuidad a las siguientes generaciones, sin embargo, contemplar la educación académica en los miembros familiares, completará una mejor preparación a los posibles directores generales quienes tendrán mayor posibilidad de sucederles correctamente y se refleja en la situación económica de la familia.

Conservar la tradición y la cultura en las familias, es parte importante en la planeación estratégica en los tres casos de estudio.

A pesar del nivel académico de los sucesores, trabajar la calidad en el servicio y generar negocios rentables son unas de las habilidades referidas en el perfil del sucesor y a quien la familia gustaría empoderar. Por lo cual es recurrente que tanto fundadores como socios familiares de la empresa familiar establezcan las creencias de los atributos del sucesor y estas se indaguen en fiestas y convivios que organiza la familia donde además se debatan temas de sucesión, ganancias y diferencias familiares en un entorno relajado y con disponibilidad de cooperación entre los miembros; sin embargo, se sugiere deberán incluir el protocolo familiar.

Las empresas familiares analizadas tienen la cultura de empoderar y suceder al varón, y según Treviño (2010) cambiar el sistema familiar extendido, es mucho más difícil que en una familia nuclear, sin embargo, estas acciones ponen en riesgo la permanencia intergeneracional, ya que como se observa en los genograma, no siempre las familias cuentan con primogénitos varones. Lo anterior sugiere recomendar revisar la planeación de posibles sucesores y estimar la pertinencia de sucesoras mujeres.

Tener un plan de retiro, saber en qué ocupar su tiempo después de ser sucedido y los ingresos disponibles para su jubilación, podrán disminuir la posibilidad de una sucesión frustrada y poner en riesgo a la empresa y las próximas generaciones.

#### *5.7.4.1.3 Entrenamiento*

*La consecuencia de que el negocio falle, está en que el sucesor no lo guiaron por donde lo debieron de guiar, por lo cual es indispensable, un sucesor que ya haya sido entrenado y sepa manejar el negocio Cita de sucesor caso 2.*

El estudio identificó que, para las empresas analizadas, la etapa del entrenamiento en el proceso sucesorio es considerada la parte fundamental de la sucesión exitosa. La transferencia del conocimiento parte de un entorno cultural, un sistema turístico y una dinámica en la empresa familiar. Todos los sistemas se interrelacionan entre sí, hasta formar al posible sucesor con el perfil idóneo para ocupar el cargo.

La dinámica familiar de los casos de estudio identifica claramente las habilidades requeridas para ser candidato a la sucesión, por lo que su entrenamiento consiste en involucrarse desde niños en las actividades operativas que pueden realizar de acuerdo a su edad. Conforme los posibles sucesores crecen, así lo hacen las responsabilidades de sus funciones dentro de la empresa familiar. Empezar desde la operación hasta la toma de decisiones, es un proceso largo y complejo y los directores generales lo saben. Experimentar en carne propia la operación, la administración, tomar decisiones acertadas, equivocarse y entender cómo lograr la satisfacción de los clientes, es la consecuencia de la transferencia del conocimiento que los directores generales comprenden debe aprenderse dentro de la organización.

Que los posibles sucesores trabajen en otras organizaciones es requisito deseable y bien visto por los directores de las empresas familiares, estas experiencias les permiten aprender otras habilidades, evitar la ceguera de taller, ahorrar, financiar proyectos futuros en el negocio familiar y decidir de manera voluntaria si desea o no ser candidato a la sucesión. Las principales opciones para que los posibles sucesores trabajen fuera de la empresa es migrar al extranjero con trabajos temporales, estas experiencias permiten a los posibles sucesores aprender otras habilidades en las empresas extranjeras que pueden funcionar en la empresa familiar en su retorno a México. Valorar la empresa familiar y decidir libremente si quiere

unirse a la empresa familiar, es otro de los beneficios que otorga trabajar en Estados Unidos, ya que, al empoderarse económicamente, no tienen la obligación económica de asumir un cargo en la empresa familiar que no desean y estos a su vez contribuyen enviando remesas o apalancando nuevos proyectos.

El conocimiento de su sistema turístico debe ser aprendido por los posibles sucesores. Este se enseña de padre a hijo/ madre a hija y de familia en familia, como empresas de turismo de naturaleza, conocer su entorno natural y cultural, aprender la pesca deportiva, respetar el ecosistema natural, mejorar sus prácticas de servicio en torno a la sostenibilidad para brindar siempre una experiencia que genere valor al servicio, son conocimientos indispensables para el futuro sucesor. Así mismo, el turismo de naturaleza, no solo les ofrecerá una fuente de trabajo a las familias, sino que les permitirá brindar un área de oportunidad para desarrollar otros servicios relacionados como senderismo, tirolesa y agroturismo.

La religión católica predomina en la mayoría de las empresas, por lo que las tradiciones se rigen con relación a los santos venerados, sacramentos como bautizos, bodas, comunión, etc., y los días conmemorados en semana santa y el nacimiento de cristo. Los valores éticos predominan en torno a la ética y moral del catolicismo. Estos valores son expresados en la honradez, la lealtad, la confianza en la amistad, confianza en la familia, confianza en las redes y conexiones de amistad que les ha permitido realizar negocios en conjunto durante 30 años con compromiso familiar y sueño compartido. Por lo anterior se asume que los posibles sucesores aprendan y correspondan regidos por sus valores familiares a sus redes y conexiones familiares como migrante o retornado, y con ello logren la permanencia de la empresa bajo estructuras parentales colectivistas como lo afirma Trevinyo (2010), favoreciendo el bien común del grupo sobre los intereses individuales.

#### *5.7.4.1.4 Transferencia y culminación*

El caso 2, empresa de segunda generación, proporcionó evidencia contundente sobre la transferencia y culminación del proceso sucesorio exitoso. Tal como lo mencionó Belausteguigoitia (2004) la sucesión exitosa se proporciona cuando hay coordinación y cohesión entre sucesor y sucedido; el sucedido deja que el sucesor asuma su nuevo cargo y se retira conforme se planeó, el sucesor tiene el nivel requerido para el puesto. Lo anterior se refleja cuando se observa que la dirección y gestión efectiva del campamento ecoturístico del

caso 2 permaneció en el sucesor, y el sucedido (quien fuere patriarca responsable de la gran familia) nunca regresó a la dirección, y este solo apoyó en puestos de mantenimiento, mientras su salud se lo permitió para mantenerse activo.

Un patrón repetido en los tres casos de estudio es que consideran que la sucesión debe transferirse dosificada y hay que estar presentes aun después de ser sucedido como asesor personal del nuevo director. Lo anterior se observa en el caso 2 donde el sucedido fue mucho más que un asesor del director general; el sucedido por su edad (84), sabiduría e inteligencia representa una figura de respeto entre toda la familia, es considerado líder familiar quien asume el rol de transformador y conciliador en la familia.

Este estudio demostró que en ocasiones puede mal entenderse el apoyo recibido del sucedido hacia el sucesor cuando este último ocupa el puesto, prueba de ello es que en el caso 1 el director general y fundador menciona que no dejaría la dirección y gestión efectiva al 100% del sucedido, y apoyaría en la empresa hasta que su salud ya no se lo permita; lo anterior pone en riesgo la sucesión exitosa. Mencionado por Belausteguigoitia (2004) (2004), un relevo generacional fallido se da porque el fundador ejerce un control absoluto y no está dispuesto a cederlo, a dejar de ser la cabeza de la organización, incluso a costa de poner en riesgo a la empresa. Los sucesores se frustran al saber que su crecimiento de desarrollo y en muchos casos su felicidad depende esencialmente de que el líder salga de la empresa.

Lo que reveló la reflexión final de la planeación del proceso sucesorio en los tres casos de estudio, estas empresas familiares consideran innecesario un plan de comunicación para anunciar a los nuevos o posibles sucesores a todos los interesados de la organización. Tener un plan de comunicación es indispensable para la empresa familiar, ya que el plan permite aclarar el panorama de todos los involucrados de la empresa, especialmente la familia, los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores. Para el caso 2, empresa familiar de segunda generación, mencionó que no elaboraron un plan de comunicación de la sucesión, sin embargo, es la junta de accionistas quien comunicará a todos los interesados el nuevo sucesor.

#### *5.7.4.1.5 Plan de contingencia*

Para prevenir los inconvenientes del proceso sucesorio en un futuro, es necesario diseñar un plan alternativo que proponga soluciones antes que se puedan presentar inconvenientes

en la etapa final del proceso sucesorio. Para lo anterior este estudio reveló que ninguna de las empresas estudiadas contempla un plan explícito ante una contingencia del sucesor. Sin embargo, los tres casos de estudio, si identifican miembros familiares que bien podrían ocupar los puestos de director general en un futuro, basados en su entrenamiento dentro de la organización. Así mismo reconocen que, aunque no saben cómo elaborar un curso básico de administración de su negocio por su formación académica (sexto de primaria y bachillerato), les gustaría realizarlo en un futuro.

Para el caso 2 con relevo generacional, mencionó que los cursos de administración son instituciones gubernamentales quienes se lo imparten y en caso de una sucesión forzada, sería la asamblea de socios de la cooperativa quien designaría a los posibles sucesores.

### **5.8 Reflexiones de la estrategia para la permanencia intergeneracional.**

La diversificación del negocio familiar y la transmisión del negocio a la siguiente generación determinó la continuidad de la empresa familiar en un estudio de caso. En la microempresa familiar rural del caso 2, la primera generación operó como empresa familiar de agricultura, ganadería y pesca; la visión familiar empresarial del líder fue la diversificación del negocio familiar a un negocio de turismo alternativo dirigido por la siguiente generación. Para lograrlo, la empresa aprovechó los recursos y capacidades disponibles en la familia, los recursos disponibles de su sistema turístico y la cultura migratoria en su comunidad para operar una empresa de turismo de naturaleza y pesca deportiva.

La cultura migratoria familiar, impactó positivamente en el apalancamiento de la empresa familiar. Un patrón repetitivo que se observó en los tres casos de estudio fue la migración de algunos de los integrantes familiares de las empresas analizadas, donde la generación al mando mencionó tener estancias migratorias en Estados Unidos de índole laboral. Se concluyó que la migración impactó positivamente a las empresas estudiadas porque parte de las remesas enviadas a las familias, fueron invertidas en la construcción de la infraestructura del negocio ecoturístico; la familia que permaneció en México proporcionó la mano de obra disponible para la empresa familiar y en el retorno a México de los miembros familiares que han migrado, algunos incorporaron habilidades necesarias para la administración de la empresa familiar.

La convivencia familiar refuerza la unión y vínculo emocional de la familia impactando positivamente en la empresa. Se identificó un patrón de repetición de buenas relaciones entre la generación al mando y la generación menor en los tres casos de estudio relacionado a la cultura y tradición familiar. El estudio reveló que la participación de la familia en las fiestas de la comunidad, ceremonias religiosas y fiestas familiares influyen en las buenas relaciones de la empresa familiar. La inversión en la convivencia familiar en los sujetos de estudio ha generado valor emocional y económico a la empresa familiar, ya que logra afianzar el vínculo afectivo y mejores relaciones que beneficia la gestión y dirección de la empresa al contar con la disponibilidad laboral operativa de la familia, credibilidad en la visión empresarial del líder, ratificación del director o dueño del negocio y la confianza del buen uso de las remesas de la familia.

La búsqueda de un beneficio compartido por encima de el beneficio personal es otro factor para que el líder gane la confianza de la familia y afiance el vínculo familiar. Los tres casos de estudio manifestaron que la empresa es para un bien común y no para intereses individuales, lo anterior se ve reflejado en la visión de proyectos que generen ganancias para toda la familia extendida, negocios sostenibles que impacten positivamente para la comunidad rural, la preocupación de la empresa por impactar positivamente al turista con actividades lúdicas y recreativas, y las prácticas sustentables de sus recursos naturales. El impacto de la visión empresarial hacia la sostenibilidad de empresa familiar, le permite al líder tomar las mejores decisiones para el bien común, afianzar los vínculos familiares y generar confianza en sus familiares sobre sus decisiones.

La generación mayor identificó que la tradición y la cultura familiar afianza el vínculo de la familia extendida en el extranjero. Lo anterior se comprobó en el caso de estudio 2 cuando se observó que el sucedido apoyó y promovió la tradición cultural y familiar para las futuras generaciones en un entorno rural con alta migración. La familia identifica su comunidad como el punto de encuentro entre la familia residente en México y Estados Unidos. Cuando la familia extendida en México y Estados Unidos acude a las reuniones familiares que conforman la tradición como charrería, fiestas patronales y celebración del día del migrante, permite afianzar el vínculo emocional afectivo que los une como compatriotas y permite acercar a la generación menor (radicada en Estados Unidos) con sus orígenes mexicanos. Lo

anterior fue fundamental en la diversificación del negocio porque parte de la familia extendida en Estados Unidos invirtió en el proyecto ecoturístico, apoyo con el crecimiento del negocio y en el momento oportuno, apoyó la incorporación de la generación menor con una visión de proyecto compartido afianzados en los vínculos emocionales que la familia ha consolidado.

La claridad de resolver la transmisión de la propiedad en el tiempo oportuno a la generación menor impactó positivamente en el vínculo familiar y este en la sucesión exitosa. El caso 2 logró transmitir la propiedad a la generación menor en la etapa de maduración de la empresa familiar en la primera generación, generando gratitud y responsabilidad de la generación menor de lo que se le ha donado, lo anterior afianzó el vínculo emocional entre las dos generaciones. El apoyo económico que brinda la transmisión de la propiedad a la generación menor, los impulsa a buscar el crecimiento económico, laboral y familiar. Por su parte la generación mayor ayuda a sus hijos a que logren encaminar su plan de vida, brindándole mayor certeza del destino de la familia. Así mismo, los estrechos vínculos familiares entre sucesor y sucedido, generó en el sucesor gratitud y responsabilidad económica de velar por el bienestar del sucedido. Se identificó que la generación al mando continúa en el cuidado y protección de la generación mayor, atendiendo a sus necesidades económicas, salud física y emocional.

Solucionar los desacuerdos familiares a tiempo impacta positivamente en el vínculo emocional familiar y en la empresa. Siempre hay desacuerdos familiares, pero es crucial resolverlos a tiempo. Para lograrlo la generación al mando logró comprender que el respeto y la tolerancia a los pensamientos diversos de la familia es una virtud que se debe practicar. En el caso de estudio 3 el dueño del negocio expresó una postura diversa ante las creencias religiosas de la familia extendida, sin embargo, apoya y celebra la tradición familiar y fiestas patronales. En la familia extendida (caso 1 y 2) se tolera y respeta la postura religiosa del miembro familiar del caso 3. Se infiere que estos valores de convivencia social en los tres casos de estudio se han logrado debido a sus experiencias migratorias en Estados Unidos, que les ha permitido conocer la diversidad cultural y tolerancia hacia otras posturas religiosas. Es importante para los tres casos de estudio conservar las buenas relaciones



familiares entre ellos, ya que las tres empresas son proveedoras de un servicio turístico que requiere la participación y cooperación entre ellos.

*En la empresa se requiere de mucha mano de obra y disponibilidad para trabajar, mis hijos saben que de aquí sale para todos, con arduo trabajo y un excelente servicio lograremos que los turistas regresen Cita: director general caso 2.*

El entrenamiento de la generación menor a través de la inmersión de las actividades operativas de la empresa familiar les permite afianzar vínculo a la cultura empresarial de la familia en los tres casos de estudio. Invertir tiempo, esfuerzo y entrenamiento de la generación menor en el negocio familiar, es indispensable para la sucesión exitosa. La participación temprana de los hijos en el negocio es el mejor entrenamiento para su formación como posibles sucesores, así mismo permite entrenar las virtudes necesarias del sucesor, afianzar los vínculos y relación generacional, y reforzar la visión empresarial, la cual es fundamental para la sucesión exitosa.

Así mismo se identificó en el caso 2 que su fundador no se resistió a retirarse a pesar de no tener un plan implícito de su retiro. El entrenamiento y las reglas claras impuestas por la junta de socios de la cooperativa beneficio la sucesión exitosa.

El éxito de la sucesión en el caso 2, debe ser retomado por las dos empresas de primera generación estudiadas, sin embargo, siempre se puede mejorar. Para continuar permaneciendo en un mercado competitivo, el estudio sucesorio reveló áreas de oportunidad en la planeación estratégica dentro de su proceso sucesorio en los tres casos investigados.

El proceso de dirección estratégica está destinado a conseguir una evolución ordenada de la empresa como actividad de negocios y tiene dos dimensiones principales: la formulación de la estrategia y el diseño de puesta en marcha de una organización capaz de implantarla, es decir, de hacer realidad la estrategia. De acuerdo con el esquema propuesto por los autores titulado *Los Caminos en el Desarrollo para la Estrategia de la Empresa Familiar*, Gallo y Amat (2003) buscan clasificar a la empresa familiar al igual que Vallejo según su tipo de evolución a lo largo del tiempo, sin embargo, adiciona las circunstancias y problemas que se van encontrando en las distintas etapas de su camino. Conforme al modelo anterior, se clasifican los tres casos de estudio, en empresas de trabajo familiar con multinegocios relacionados. Se pronostica según el modelo que los tres casos de estudio en las siguientes

generaciones, que las empresas buscarán una estrategia de crecimiento y evolución hacia una cartera de negocios donde la intervención de la familia en la organización, le permita evolucionar a una empresa de gobierno familiar (según Gallo y Amat, 2003) o empresa familiar mixta (según Vallejo, 2005).

Siguiendo el modelo, uno de los problemas que enfrentarán es una dilución de la propiedad de ser concentrada a semiconcentrada, como respuesta al incremento del tamaño de la familia y lo anterior es evidente en el caso 2. Para Gallo y Amat (2003), la evolución natural de la familia le lleva a pasar con el transcurrir del tiempo, de la primera a la segunda generación, y de ésta a una tercera. Para dos de las empresas analizadas se ubica en la etapa del fundador donde la propiedad es concentrada en la familia. El cambio generacional no se ha llevado a cabo, por lo que no hay transformación en la estructura de la propiedad de la empresa que es 100% familiar. Para el caso 2 donde la propiedad a manos de la familia hay un cambio generacional, se identificó la propiedad se diluyó a un 88% y trabajan dentro de un equipo de primos-hermanos con multinegocios relacionados.

Al ser empresas familiares de primera y segunda generación los factores que influyen en el éxito de la sucesión en empresas genuinas o puras radican en torno a la familiar y la organización, por lo que se propone generar y organizar los órganos de gobierno como: Asamblea familiar, consejo de administración y junta general de los dueños de la empresa en torno a una planeación explícita del proceso sucesorio.

Establecido el protocolo familiar y formalizar explícitamente todas las etapas del proceso de sucesión. La estrategia por parte de la dirección de la empresa familiar analizada debe estar enfocada a generar la creación de multinegocios relacionados apoyándose en las experiencias de los posibles sucesores en otras organizaciones.

### **5.9 La sucesión exitosa**

Es evidente que, si la empresa familiar quiere crecer, la propiedad tendrá que diluirse y la intervención de la familia deberá migrar a una empresa de gobierno familiar, sin embargo, qué sucede con empresas familiares de un entorno rural de Latinoamérica donde sus creencias culturales impactan considerablemente en la toma de decisiones.

Schumacher concluyó que el éxito de la sucesión radica en las creencias que la familia tiene acerca de la sucesión. Para el autor el éxito de la sucesión depende de las creencias

particulares del grupo familiar dominante sobre la aceptación de verdad en relación a la propiedad, la dirección y la sucesión. Con base en las reflexiones del estudio sucesorio, se establecen las principales creencias de la empresa familiar en los tres casos de estudio en relación al entorno familiar, órganos de gobierno y plan de sucesión identificados en la tabla 19.

Tabla 19 Creencias y principales factores a la sucesión de tres casos de estudio.

*Creencias y principales factores en torno a la sucesión de tres casos de estudio.*

<b>Entorno</b>
1. La Familiar nuclear extendida con estrecha relación generacional, debe reforzar el vínculo familiar por medio de la tradición y la cultura.
2. La cultura migratoria es un factor influyente en la generación menor que impacta positivamente en la empresa familiar
3. La experiencia migratoria propicia conocimientos y oportunidades para la familia.
4. Existe la opción de incorporarse a la empresa familiar en su retorno a México.
5. La primera opción para la sucesión son los primogénitos con inclinación a los varones.
6. La generación menor debe trabajar arduamente para ser el sucesor y obtener resultados rentables en la operación del negocio y las ganancias.
7. Los sucesores deben estar preparados en la dirección de la pesca deportiva y emprender otros negocios de turismo alternativo que considere atractivo para la comunidad.
8. El sucesor deberá tener una excelente actitud de servicio para sostener el negocio, siempre refleja buenas ventas.
9. El sucesor deberá comparar sus ingresos y sus experiencias en otras organizaciones antes de decidir ser el sucesor.
10. Los posibles sucesores deberán ganarse la confianza de la familia para heredar la gestión, dirección y la donación de la propiedad de la empresa.
11. Es difícil que la generación menor estudie una carrera profesional.
12. Solo se aceptarán profesionales externos si no existen dentro de la familia.
13. Existe alta voluntad de continuidad de la empresa familiar a la siguiente generación.
14. Los posibles sucesores deben ganarse la confianza de su familia regida por sus valores y creencias, favoreciendo el bien común de la familia sobre los intereses individuales.
15. Las redes y conexiones familiares son importantes para la dirección y gestión de la empresa familiar.
16. Trabajar con la calidad en el servicio y generar negocios rentables son unas de las habilidades referidas en el perfil del sucesor
<b>Órganos de gobierno</b>
17. La junta general de accionistas o dueños del negocio decidirán a los sucesores.
18. El órgano de gobierno es la junta general de accionistas o dueños del negocio.
<b>Plan de sucesión</b>
19. Las empresas carecen de tiempo e interés para la planeación de un proceso sucesorio.
20. La propiedad, dirección y gestión de la empresa debe mayormente conservarse en los miembros familiares.
21. Alta oportunidad a la generación menor de trabajar en la empresa familiar.
22. Indispensable el conocimiento del ecoturismo para ser candidato a la sucesión.

23. La generación menor debe aprender lo más pronto posible sobre la operación del negocio de ecoturismo.
24. Las empresas familiares han aprendido a seleccionar los perfiles de los posibles sucesores tácitamente.
25. La sucesión debe transferirse dosificada y hay que estar presentes aun después de ser sucedido.
26. Es bien visto que los posibles sucesores trabajen en otras organizaciones.
27. La etapa del entrenamiento es fundamental para la sucesión exitosa.
28. Las reglas claras no están por escrito, pero las discuten en reuniones de la justa de accionistas o en reuniones familiares.

Fuente: elaboración propia (2021).

Para los tres casos de estudio el grado de satisfacción de las necesidades y deseos de la familia, la habilidad de los sucesores para resolver los problemas y amenazas en el negocio de ecoturismo, y el hecho de que las relaciones y redes familiares sean satisfactorias, beneficiará la calidad de la experiencia de la sucesión. En la tabla 19 es evidente que al ser empresas familiares nucleares extendidas 100% puras, coincidan con el diagnóstico de la empresa familiar de Schumacher (2015) con base en Vallejo (2005) y Ayala (2011) donde las creencias de la familia en las dimensiones empresa, familia, propiedad y vocación de continuidad, giran en torno a que la mayoría de la propiedad debe de mantenerse en manos de la familia; la dirección estará en manos de los miembros de la familia de preferencia varones; existe alto grado de vocación de continuidad por la generación mayor y menor, y la empresa debe transmitirse como un legado que beneficie las redes familiares y conexión con el bienestar de la familia.

## **6. Propuesta del modelo sucesorio para la permanencia intergeneracional**

Esta investigación tiene como objeto dar una propuesta de modelo sucesorio pertinente para la permanencia intergeneracional con base en las creencias de las empresas familiares estudiadas en torno a la sucesión y sus necesidades observadas en el estudio sucesorio. Por lo anterior se expone el siguiente diagnóstico:

Los tres casos de estudio son empresas familiares 100% puras (según Vallejo, 2005) de 1era y 2da. generación dedicada a multinegocios relacionados con el turismo de naturaleza, conformadas por familias nucleares extendidas predominantemente católica, donde impera una cultura de migración a Estados Unidos. Los potenciales sucesores mayormente varones son elegidos conforme a su entrenamiento y posicionamiento en la familia como posibles líderes empresariales.

El sucesor tiene la creencia que principalmente debe operar conforme a sus valores y tradiciones familiares guiados por su ética y moral mayormente en la religión católica. Es importante para la familia afianzar positivamente el vínculo emocional en la familia extendida dentro y fuera del país, conservar la cultura familiar y el sucesor deberá ganarse la confianza de la familia. Consideran que deben generar un beneficio colectivo de la familia extendida en la empresa familiar con proyectos de negocios con visión sostenible. Sus creencias familiares respecto a la empresa son tratar de conservar la propiedad en la familia, así como la dirección y gestión efectiva, donde solo se aceptarán profesionales externos si no existen dentro de la familia.

Dentro de su proceso sucesorio las etapas de diagnóstico, entrenamiento, transferencia y culminación se desarrolla satisfactoriamente conforme al segundo caso de estudio al ser segunda generación, y en los tres casos de estudio las etapas de diagnóstico y entrenamiento son meritorias. La etapa de planeación de la sucesión es realizada tácitamente por las tres empresas y con áreas de oportunidad en relación con la planeación estratégica, plan de retiro, plan de comunicación y plan de sucesión.

Después de un análisis a profundidad de los modelos sucesorios propuestos por la academia de empresas familiares, y el estudio sucesorio a tres casos de estudio, se considera que debe proponerse un modelo sucesorio con enfoque sistémico con base en el trinomio, empresa familia y propiedad de autores raíz Tagiuri y Davis (1982) y que garantice el

sustento teórico base de un modelo de empresa familiar, por lo que desde esta óptica no se consideró necesario crear un nuevo modelo porque se cuenta con una extensa literatura de modelos sucesorios y de permanencia intergeneracional que pueden ser adaptados a la necesidad de los tres casos de estudio. Por lo anterior, se situó la búsqueda de un modelo que se ajustara al contexto cultural familiar de los tres casos de estudio.

Se observó que el modelo de proceso sucesorio de Treviño (2010) está suficientemente comprobado para el contexto de Latinoamérica, cumpliendo con un primer requisito para evaluar la relevancia de los estudios cualitativos. Así mismo, el modelo de proceso sucesorio de Treviño (2010) basado en la Teoría General de Sistemas y el trinomio: empresa, familia y propiedad, incluye la dimensión de formación de los miembros de la empresa familiar en torno a la transmisión de las creencias familiares, la historia familiar, los valores y tradiciones familiares; las anteriores variables son parte de las creencias y principales factores sobre la sucesión de los tres casos de estudio. Así mismo, la dimensión de cultura familiar abordada ampliamente en el modelo de Treviño (2010) es predominante para conservar la tradición familiar que requieren los sujetos de estudio.

Otro factor importante en la elección del modelo es que los tres casos de estudio manifestaron falta de tiempo e interés hacia la planeación del proceso sucesorio, por lo que deberá utilizarse un modelo que impacte positivamente hacia su interés con dimensiones conocidas y aceptadas por los sujetos de estudio, por lo que se considera altamente pertinente la dimensión de *entrenamiento* del modelo de Treviño (2010), por su alta posibilidad de ser aceptada por los tres casos analizados como parte de la sucesión exitosa.

El modelo del proceso sucesorio de Treviño (2010) permitirá guiar a las empresas estudiadas a través de una serie de pasos medidos para planear su proceso sucesorio de manera eficiente y eficaz, incorporando valores y tradiciones familiares dentro del proceso en torno a sus creencias familiares para la sucesión.

Como anteriormente se mencionó, el estudio sucesorio a los tres casos de estudio, identificó una planeación tácita en las empresas familiares analizadas y dicha planeación solo involucra al dueño del negocio o junta de accionistas. Así mismo se identificó que la planeación de la estrategia es brevemente abordada por la generación al mando y una falta de profesionalización en sus procesos. Los órganos de gobierno se centran en el dueño

del negocio o junta de accionistas y poco se ha definido su incorporación en la planeación a largo plazo. Como se mencionó en el estudio sucesorio, no es conveniente que los sujetos de estudio mantengan tácitamente la planeación de su negocio, requieren una formación profesional de acuerdo a las necesidades, capacidades y habilidades fundamentales para establecer la planeación estratégica de su organización; deben determinar por escrito las habilidades de los posibles sucesores, además de otros atributos para el buen gobierno, esto es: diferenciar los axiomas de sus decisiones, esclarecer la situación actual y futura de la empresa, identificar los principios de planeación incluyendo la estrategia y objetivos; la repartición de la propiedad; elaboración de su plan de retiro; profesionalizarse a través de manuales y políticas; preparar a la empresa para el mercado futuro y conocer los activos actuales; lo anterior le permitirá mesurar lo implícito a lo explícito hacia el buen gobierno y contribuir a la sucesión exitosa.

Por lo anterior es necesario incorporar al modelo de proceso sucesorio de Treviño (2010) el modelo de crecimiento y el cambio generacional donde la primera transición de la empresa familiar expone la complejidad del ambiente, puesto que son dos realidades que se superponen y evolucionan unidas. El proceso de dirección estratégica está destinado a conseguir que la empresa familiar evolucione ordenadamente, adecuando la estructura de la organización de acuerdo con las necesidades del mercado. Por otro lado, la evolución de la familia impone en el negocio complejidades específicas relacionadas con el número de personas de la familia que laboran y toman decisiones en el negocio, así como su consecuente impacto en cuanto a la propiedad (dilución). Por lo tanto, el modelo abarca cuatro cuadrantes que incluirán dos ciclos de la empresa familiar iniciando con empresas familiares de primera a tercera generación donde una vez repetido correctamente la sucesión exitosa, vuelve a repetir el ciclo: crece, madura y declina; es la estrategia de la generación al mando, quien logrará reiniciar el ciclo.

### **6.1 Fundamento teórico del Modelo de proceso sucesión propuesto.**

Los modelos propuestos para el proceso sucesorio y la permanencia intergeneracional para las empresas analizadas se fundamentan teóricamente en la teoría general de sistemas y la teoría de planeación estratégica.

El primer modelo de proceso sucesorio de Trevinyo (2010), servirá para guiar los pasos medidos de manera sistémica para ejemplificar la propuesta de toma de decisiones de la alta dirección y conducir a la empresa hacia una sucesión exitosa. Su fundamentación en la TGS y en el trinomio: Empresa, Familia y propiedad (Tagiuri & Davis, 1983), incorpora las dimensiones del proceso sucesorio mayormente observadas para familias latinoamericanas por Trevinyo (2010).

El segundo modelo de crecimiento y cambio generacional de Trevinyo (2010) con base teoría en la planeación estratégica y el ciclo evolutivo de la empresa familiar de Gallo y Amat (2003), ayudará a mitigar las debilidades de la planeación estratégica dentro de la organización de los tres casos de estudio, y les permitirá organizarlas atendiendo las creencias familiares dirigidas al crecimiento de la empresa y su propiedad a través del tiempo.

Sin embargo, debido a las necesidades de las empresas estudiadas y dadas las características particulares de las tres empresas, se hace necesario adecuar y proponer una nueva dimensión: la generación menor en el modelo de proceso sucesorio de Trevinyo (2010). En este sentido la relevancia de utilizar un modelo abierto, desde el enfoque de sistemas permite incorporar nuevos conceptos, relaciones y añadir en la propuesta una nueva dimensión al modelo base (la generación menor), debido a que la función de los modelos es precisamente que permiten adaptarse a contextos concretos.

## **6.2 Modelo propuesto y su adaptación.**

A continuación, se exponen las dimensiones del modelo sucesorio y crecimiento al cambio generacional expuesto por Trevinyo (2010), así como la propuesta de su adaptación para su pertinencia en los tres casos de estudio.

### **6.2.1 El proceso sucesorio**

En este apartado se revisan las dimensiones conceptuales del proceso sucesorio de las empresas estudiadas conforme al modelo de Trevinyo (2010).

#### **6.2.1.1 Formación y liderazgo.**

Los líderes empresariales son aquellos que estén capacitados o formados para sacar un negocio adelante. Por ende, cuando se realiza la sucesión la empresa familiar tiene que evaluar al líder con base en sus facultades, destrezas, actitudes y deseo.



En esta dimensión tiene bien identificado cuáles son las destrezas y perfiles que debe tener el sucesor de manera tácita, sin embargo, deben profesionalizarse. Las facultades destrezas y actitudes requeridas deben formalizarse por escrito bajo un manual de descripción de puesto del sucesor ideal y recaer bajo la responsabilidad de los dueños o director general de los tres casos de estudio. Además, deberán especificar si requieren una formación profesional de acuerdo a las esencialidades del negocio. Es arduamente difícil para los sujetos de estudio que el sucesor estudie una carrera profesional, sin embargo, es recomendable que se prepare en negocios turísticos y administración de empresas familiares. Este modelo incorpora la dimensión de universidad que aún no es incorporada por las empresas analizadas, sin embargo, conforme a los modelos sucesorios revisados, se considera que los posibles sucesores deben incorporarlo en su formación.

Los tres casos de estudio preparan a los posibles sucesores dentro de la familia a través de su sistema turístico, su dinámica familiar en la empresa y la cultura familiar. El estudio de su sistema turístico identificó algunas de las facultades destrezas y actitudes requeridas para el sucesor como: formación en la pesca deportiva, campismo, jardinería, mantenimiento de un centro ecoturístico (jardinería, instalación de paneles solares, bombas, etc.), agricultura, gastronomía mexicana y mediterránea, conocimientos de administración, gusto por las ventas, coordinación de empleados, manejo de lanchas, coctelería-cocina; excelente actitud de servicio y mucha disponibilidad de tiempo para trabajar en fines de semana. Así mismo, el estudio sucesorio indicó que los posibles sucesores tienen todas las destrezas necesarias para manejar la empresa, ya que son entrenados desde niños en la cotidianidad del negocio, iniciando desde abajo hacia arriba; además se preparan con oficios en Los Estados Unidos de Norte América que posteriormente son benéficos para el centro ecoturístico.

Debe haber mecanismos de evaluación de los sucesores por los órganos de gobierno que determinen el correcto desempeño del sucesor. Los sujetos de estudio identificaron tres indicadores cruciales: las ganancias finales obtenidas, lograr la armonía familiar en la empresa o buenas relaciones familiares y la gestión de la sustentabilidad del negocio de turismo de naturaleza. Sin embargo, deben incrementar los indicadores de evaluación de manera consensuada entre los órganos de gobierno, esto es dueños, director general y junta

de accionistas, donde además deben realizar un análisis de información recogida junto con el gobierno corporativo de la empresa familiar y determinar el desempeño del sucesor.

*Transmisión de valores e innovación.*

Esta dimensión es la más influyente en el sistema del proceso sucesorio expuesto por Trevinyo (2010) y es la razón que determinó proponer el modelo de la autora. Las creencias culturales, la historia familiar, los valores y tradiciones familiares son fundamentales para crear el actuar ético del sucesor y evitar el desvío hacia intereses individuales, ganarse la confianza de la familia y afianzar el vínculo familiar. Esta dimensión además entrelaza el inicio y el fin del proceso, retroalimentando el sistema a través de una formación continua dentro de la familia, dentro de la empresa, fuera de la empresa y la universidad que hace falta en los sucesores en los tres casos de estudio. Así mismo, un miembro de la siguiente generación de la empresa familiar entenderá el significado del negocio familiar, si comprende los valores que lo fundamentan. ¿Por qué se creó?, ¿cuál es su finalidad?, ¿qué se espera de él?, ¿qué tipo de comportamientos y actitudes se promueven? Por lo anterior, cuando el mercado cambie y el miembro de la siguiente generación desee hacer modificaciones para adaptarse al nuevo contexto, tendrá en mente estos puntos y los tomará como pilares del desarrollo familiar-empresarial. La generación al mando debe convertirse en maestro de sus herederos.

**6.2.1.2 Incorporación.**

En esta dimensión las empresas familiares estudiadas deberán realizar reuniones definidas con los posibles sucesores para transmitir el conocimiento administrativo y expectativas de los sucesores, así como hacer saber los riesgos y oportunidades a nivel empresarial y familiar. Así mismo se recomienda hablar de la historia y las tradiciones familiares, comentar los principios y reglas de actuación vigentes, definir un plan de formación profesional individual.

**6.2.1.3 Trabajo en conjunto transmisión del poder.**

Una vez conformado los órganos de gobierno en la empresa y la familia, es importante la participación en ellos en la toma de decisiones ante eventos inesperados y las reglas claras sobre la propiedad, dirección y familia. Discutir los planes de carrera para directivos no familiares y para miembros familiares laborando en el negocio, es indispensable tanto el

sucesor y la generación menor, esto le permitirá que en su momento se pueda llevar a cabo la transmisión del poder disminuyendo el riesgo de una sucesión frustrada.

#### **6.2.1.4 Capacitación.**

Dado que los miembros de la familia tienen un derecho innato a la propiedad, ellos deben estar preparados para asumir responsabilidades en el corto, mediano o largo plazo en temas de la empresa y la familia. Formar accionistas responsables que estén conscientes de la distinción entre familia y negocio, así como del hecho de que, para que la empresa se preserve a lo largo de las generaciones, ésta necesita regirse por principios de autonomía y buen gobierno. La familia debe crear una estrategia de formación para todos los miembros familiares, dándoles las herramientas necesarias para entender a qué se dedica su empresa, cuáles son los indicadores que deben conocer y el proceso de producción o venta.

#### **6.2.2 Modelo de crecimiento y cambio generacional.**

El segundo modelo de crecimiento y cambio generacional ayudará a mitigar las debilidades de la planeación estratégica dentro de su organización, y les permitirá organizarlas atendiendo las creencias familiares dirigidas al crecimiento de la empresa y su propiedad.

La matriz de Crecimiento y Cambio Generacional está compuesta por cuatro cuadrantes: Fundador propiedad única, hermanos con propiedad diluida, competitivos y más competitivos se observa en la figura 23.

Figura 23. Modelo de crecimiento y cambio generacional. Treviño (2010, p.391).

#### **6.2.2.1 Ambiente competitivo/Fundador-Propiedad única**

En cuadrante 1 (Ambiente competitivo/Fundador-Propiedad única) generalmente se encuentran las empresas de trabajo familiar o 100% puras donde la familia está involucrada en la operación del negocio. La curva que inicia en la esquina inferior izquierda (cuadrante 1) representa el ciclo de vida del negocio en la primera generación. La empresa familiar nace, crece, se desarrolla, decrece y si no renueva, muere. El fundador se encarga de que el negocio crezca y se desarrolle. Durante esta etapa, es importante que las tres empresas familiares analizadas planifiquen hacia dónde quieren llegar, comunicando a sus colaboradores y familiares su plan y su estrategia.

En este cuadrante se identifican dos situaciones que los sujetos de estudio deberán resolver estratégicamente para la sucesión exitosa, esto es: convencer a los posibles sucesores a quedarse en México y trabajar en el negocio familiar; se sugiere presentar a la generación menor un plan de carrera en la empresa familiar y protocolizar las ganancias y derechos testamentarios o de donación en el protocolo familiar.

Se requiere la generación y conservación de multinegocios relacionados predominantes y adaptativos a la sostenibilidad y su entorno. Las tres empresas familiares analizadas se caracterizan por la diversificación de sus negocios de turismo de naturaleza, no obstante, deberán profesionalizar sus prácticas de turismo sostenible para garantizar la calidad del servicio y reconocimiento nacional e internacional de sus procesos. Por lo anterior se sugiere incluir en su planeación estratégica la certificación en la norma NMX-AA-133-SCFI-2013 que establece los requisitos y especificaciones del desempeño ambiental en el ecoturismo para la sustentabilidad.

#### **6.2.2.2 Ambiente más competitivo/ Fundador-Propiedad única**

Las empresas familiares de turismo naturaleza analizadas desarrollaron una economía sostenible en las comunidades que cuentan con patrimonios naturales y culturales, estimulando la economía local sin dañar a su medio ambiente. Esto les permitirá incorporarlo como una estrategia de gestión directiva por la generación al mando que impacte positivamente en las próximas generaciones, sin embargo, los sujetos de estudio deberán trabajar en profesionalizar sus prácticas en torno al buen gobierno. El cuadrante 2 en la figura

23 es el más difícil y determinante en la transición entre la primera y la segunda generación. Las empresas familiares estudiadas deberán dejar un testamento, un sucesor y protocolo familiar para mitigar problemas o conflictos familiares que puedan afectar a su negocio y sus relaciones familiares. Determinar quiénes y bajo qué condiciones podrán laborar en el negocio familiar y cómo se distribuirá el patrimonio es el deber y obligación de la empresa familiar y con ello, las empresas familiares estudiadas podrán crear los mecanismos de gobierno necesarios para planificar el crecimiento y el cambio generacional. De lo contrario estas empresas entrarán en un proceso de declive hasta la muerte.

#### *6.2.2.2.1 Protocolo familiar.*

Es primordial establecer una propuesta de protocolo familiar adecuado a los sujetos de estudio con base a las características de la empresa, tales como la edad, el tamaño y la complejidad, en este sentido, se identificó que las 3 empresas familiares son microempresas de 1era y 2da. Generación con una complejidad muy básica y centralizadas donde 2 de ellas sus órganos de gobierno son los dueños y fundadores de la empresa familiar, y en 1 de ellas la asamblea de accionistas y director general del centro ecoturístico representan el gobierno de la empresa; por lo anterior, se expone la siguiente propuesta de protocolo familiar conforme al perfil sociodemográfico de los sujetos de estudio, su dinámica familiar, sistema turístico, sistema cultural y los resultados del estudio del proceso sucesorio:

*Introducción.* Redactar la historia de cada empresa ecoturística que deberá indicar cuándo, dónde, cómo y por qué se creó. Misión: redactar cuál es la razón de ser del negocio ecoturístico, los valores y principios éticos de actuar del negocio ecoturístico entorno a la empresa, la propiedad y familia. La familia redactará una visión de la empresa familiar al contestar cómo se ven posicionados en el mercado de empresas ecoturísticas en 5 años.

*Pactos sociales.* En este punto deberán describir el régimen jurídico de la empresa, la participación jurídica de los accionistas del caso 2 y para los tres casos de estudio anexar o acordar el testamento o donaciones. Así mismo establecer el acuerdo entre los socios para mayorías en ciertas decisiones claves como la elección del sucesor (caso 2).

*Pactos parasociales.* Deberán describir las políticas para incorporación de empleados familiares no migrantes, familias migrantes, familia extendida (compadres, ahijados, amigos de años, etc.) y empleados no familiares, en este apartado es conveniente incorporar en el

anexo el perfil del puesto deseado. En los tres casos de estudio deberán establecer los criterios para la elección del sucesor donde se sugiere (con base en el estudio sucesorio) incluir la cláusula de elección del sucesor sin importar el orden de nacimiento en la familia y su género; acordar y describir las facultades, destrezas, actitudes, competencias del sucesor ideal para la empresa familiar cómo trabajar en otras organizaciones dentro y fuera de México, dirección de pesca deportiva, etc.; entorno al proceso sucesorio deberán marcar los tiempos de transferencia dosificada de la sucesión donde el sucedido dejará de ser la cabeza de la organización y fungir como asesor en el consejo de administración o comité de administración; un plan de comunicación para anunciar a los nuevos o posibles sucesores a todos los interesados de la organización. Tabuladores de sueldos y salarios. Cláusulas de exclusión de los miembros familiares y no familiares de la empresa. Plan de retiro a la generación al mando. La repartición de ganancias a dueños y socios incluyendo la financiación de la generación menor en la empresa familiar derivada de sus remesas.

En este apartado de pactos parasociales debe incluir la formación o ratificación de tres órganos de gobierno: asamblea de accionistas, consejo de administración o comité de dirección, y asamblea familiar.

*Asamblea de accionistas:* en la asamblea de accionistas del caso 1 se sugiere programar reuniones con una orden del día en torno a evaluación de los consejeros y directivos de la empresa, decisiones entorno a la planeación y estrategia del centro ecoturístico, mecanismos de transmisión de acciones para la generación menor que financiar proyectos ecoturísticos en el campamento, estrategia para mantener el control de la empresa en la familia extendida, expectativas y diseño del perfil del sucesor. Para el caso 1 y 3 mientras no exista accionistas en la empresa, los hijos que podrían heredar o recibir donación de la propiedad, se sugiere que conformen la asamblea en lo que se determina su propiedad en la empresa y seguir la agenda del día propuesta al caso 2.

*Consejo de administración o comité de dirección:* Para el caso 2, el consejo de administración debe ser conformado por lo menos con 1 consejero independiente, el director general (encargado del centro ecoturístico), la encargada de las finanzas (identificado en el organigrama como la recepcionista de las cabañas), dueños de centros ecoturísticos de la familia extendida (caso 1 y 3) y exdirector (sucedido). Para el caso 1 y caso 2 se recomienda

crear un comité de dirección que incluya los dueños del negocio, 1 consejero independiente (no familiar), gerentes de operación (identificado en el caso 1 del organigrama), exdirector general (sucedido) según sea el caso y director general de otros centros ecoturísticos de la familia extendida (caso 1, caso 2, caso 3 según sea el caso). Se recomienda trabajar entorno a: identificar los principios de planeación incluyendo la estrategia y objetivos generales y específicos a corto y mediano plazo; profesionalizarse a través de manuales, políticas y descripción de puestos; preparar a la empresa para el mercado futuro y conocer los activos actuales. Elaborar un manual básico de administración de la empresa familiar. La diversificación de sus productos turísticos como el agroturismo y gestión de calidad para certificaciones.

*Asamblea de familiar:* en los tres casos de estudio, la asamblea y comité familiar es el mismo órgano de gobierno. La asamblea familiar tratará de resolver situaciones familiares que inciden en la empresa ecoturística y buscarán salvaguardar la armonía de la empresa y apoyar el cambio generacional, como lo sería: conservar la propiedad dentro de la familia, conservar la tradición y la cultura en las familias, reiterar al posible sucesor ante la familia al ganarse la confianza de los miembros familiares de la empresa. La conservación de los valores éticos predominantes en torno a la ética y moral del catolicismo. Estos valores son expresados en torno a la honradez, la lealtad, la confianza en la amistad, confianza en la familia, confianza en las redes y conexiones de amistad.

*Comité del protocolo familiar.* El protocolo familiar debe incluir la creación del comité del protocolo familiar quienes tendrán la función de revisar y actualizar el protocolo familiar cada año.

*Cláusula de gratitud.* Finalmente, el protocolo familiar debe incluir la cláusula de gratitud donde la empresa ecoturística deberá expresar el agradecimiento a la familia fundadora de la empresa y al benefactor del centro ecoturístico, patriarca y líder familiar.

### **6.2.2.3 Ambiente competitivo/Hermanos-Propiedad diluida**

Para Trevinyo (véase figura 23) el cuadrante 3 representa a los hijos de la primera generación que ahora se hacen cargo del negocio familiar y que deben establecer el futuro de las siguientes generaciones. En este cuadrante la complejidad en la misma empresa familiar se ha incrementado por la dilución de la propiedad, como sucede en el caso 2 quien ahora

conserva el 88% de propiedad en la familia. Para la autora en este cuadrante los acuerdos son necesarios; el potencial de conflicto es mayor, por lo que es primordial generar un compromiso por parte de los hermanos y de las siguientes generaciones (primos).

En este cuadrante, el caso 2 logró la formación de todos los miembros de la familia en cuestión de los valores de la empresa y de la familia entorno a su cultura, tradiciones y creencias, como lo sugiere la autora; su estructura de gobierno del caso 2 es activa a nivel empresarial-familiar representado por la junta de socios de la cooperativa. Cabe señalar que Trevinyo (2010) considera importante transmitir el concepto de hipoteca social, el cual consiste en transmitir a la generación menor, la idea de que el patrimonio que poseen no es de ellos, sino de toda la familia (pasado, presente y futuro). La EF no es de quienes estén al frente de ella o de quienes posean sus acciones, la EF es de la familia. Los sucesores somos administradores de la riqueza de la familia, no dueños de la empresa y deberán aumentar el patrimonio familiar para las siguientes generaciones.

#### ***6.2.2.4 Ambiente más competitivo/Hermanos-Propiedad diluida***

La evolución de las empresas familiares a lo largo del tiempo ha sido concretamente definida por las tipologías de Gallo (1993), Daily y Thompson (1994), Ward (1987), Ward y Dolan (1998); Corbetta, Marchisio y Salvato (2002); Gallo y Amat (2003), etc., donde coinciden que el relevo generacional conlleva a una modificación de la propiedad, dirección y gestión de la empresa hacia miembros familiares y no familiares. Lo anterior es descrito por Vallejo (2005) donde algunos de los relevos generacionales de una tercera, cuarta o posteriores generaciones, existen empresas familiares en las que la presencia de la familia en la dirección efectiva del negocio disminuye a la mínima o incluso nula y en estados evolutivos mucho más avanzados, las empresas familiares se han privatizado parcialmente, permitiendo la entrada de capital no familiar en el negocio. A pesar de la pérdida en propiedad, gestión y dirección, los autores coinciden que, en ningún caso, la familia ha perdido el control efectivo de la propiedad de la empresa. En este sentido, ¿cuáles serían las preocupaciones de la empresa familiar? En el cuadrante 4 (Ambiente más competitivo/Hermanos-Propiedad diluida) Trevinyo (2010) considera el ejemplo de la tercera generación iniciando su proceso de entrada. Aquí, la innovación y la adaptación del negocio son necesarias para iniciar nuevamente el ciclo del negocio, coincidiendo con Gallo



(2016) las empresas familiares capaces de innovar, saben lograr hacer recursos para invertir y atraer a los mejores directivos, son las que revitalizan estratégica y organizativamente los negocios maduros. Esta revitalización está en la base del crecimiento rentable de la empresa.

Como se observa en el cuadrante 4, después de haber pasado por un periodo relativamente estable, las empresas familiares estudiadas requerirán transformaciones que les permitan tener ciclos de crecimiento sostenido. Pasarán de una estructura funcional a una divisional. Es muy probable que, dadas las estructuras de gobierno establecidas, la familia tenga puestos clave en el negocio, dejando la operación diaria y manteniéndose sólo a nivel de dirección. Conforme más familia, menos miembros en la operación. En este nuevo ciclo, deberán conservar la paz, la armonía y la unidad familiar. Las reuniones familiares son cada vez más importantes, y el consejo de familia (órgano de gobierno familiar) resuelve cuestiones que se presentan entre la familia y la empresa, que es indispensable.

Schumacher (2015); mencionó que, para las empresas evolucionadas, la transmisión de la empresa para las siguientes generaciones debe gestionarse como un patrimonio colectivo según los deseos de la mayoría de la familia. Gómez (2010) identificó que las empresas familiares con una dinastía se enfocan en los valores y principios encaminados hacia el bien, donde el fin y los medios deben ser honorables para todos los interesados de la organización. Estas familias han logrado redactar y trabajar una visión trascendente, y además trabajan los hábitos de las familias felices. Este tipo de familias tiene el potencial para construir un legado. Misma conclusión expone Family Bailey y Madden (2016) propone que el trabajo significativo es auto-trascendente para las generaciones milenarias ya que permite dar un impacto y una relevancia más allá de sí mismo y permite capacita a otras personas, grupos o al entorno más amplio a lograr los mismos objetivos, por su parte Business Network (2017) donde considera que las empresas familiares trascendentes utilizan la empresa familiar como una fuerza para el bien, donde han definido que las generaciones milenarias de hoy tienen un gran deseo de que sus valores personales se alinee a los valores corporativos y poder trabajar en esa corporación hacia el bien social. Por su parte Gallo (2016) refiriendo los miembros familiares con poder, han de ejercer este poder como un servicio dando ejemplo a los más jóvenes; y las personas propietarias del capital social han de transmitir responsablemente su

propiedad, de manera que los herederos puedan llegar a ejercer la propiedad recibida en aras del bien común de la familia extendida y la sociedad.

En este sentido, las empresas familiares estudiadas para este cuadrante deberán ser familias empresarias trascendentes donde al llegar a una tercera generación han comprendido que el legado y visión familiar debe regirse hacia el bien social, lo anterior, logrará transmitir a los nuevos líderes el impulso para dejar un legado positivo para las generaciones futuras. Los nuevos líderes de estas empresas deberán hacer visible a su comunidad que sus negocios turísticos están orientados a un propósito: inspirar a otros a seguir. En esta etapa evolutiva la familia empresaria deberá encarnar el espíritu de los valores familiares, el ADN de la iniciativa empresarial con emprendimiento *sostenibles*, que les permitirá hacer y crecer los activos familiares entorno a un futuro sostenible para su gente, sus comunidades, el medio ambiente y para las futuras generaciones.

### **6.2.3 Modelo de sucesión (Dimensión propuesta)**

En la Figura 73 se recrea el modelo y se adiciona *la dimensión de la generación menor* quien debe participar en la formación como posible sucesor de la empresa familiar a través de las dimensiones: familia, empresa propia, empresa fuera, universidad, incorporación, trabajo en conjunto, transmisión del poder y formación continua. Así mismo se adicionan las preguntas en cada dimensión para que la generación al mando de la empresa familiar las escuche, comprenda, reflexione, conteste y evalúe mediante su propio entendimiento si es el plan que debe seguir para lograr la sucesión exitosa. La Figura 73 se observa que las preguntas se ubican debajo de su dimensión y cada dimensión está interrelacionada entre sí para lograr recrear un sistema abierto que se retroalimenta para conseguir la formación de la generación menor y la sucesión exitosa. A continuación, se mencionan las preguntas encaminadas al deber ser de la generación menor ante la empresa familiar.

La generación menor debe:

¿Recordar la historia, valores y tradiciones familiares?

¿Prepararse trabajando en otra empresa?

¿Saber la administración del negocio?

¿Estudiar la universidad y/o prepararse con cursos?

¿Saber lo que la empresa espera de él, ella, ellos?

¿Saber los riesgos y oportunidades a nivel empresarial y familiar de ser el sucesor?

¿Participar en los órganos de gobierno de la empresa y la familia?

¿Agendar reuniones definidas con los órganos de gobierno?

¿Tomar decisiones ante eventos inesperados?

¿Conocer las reglas sobre la propiedad de la empresa, dirigir la empresa y la importancia de la familia?

¿Procurar un plan de carrera para los miembros de la empresa familiar?

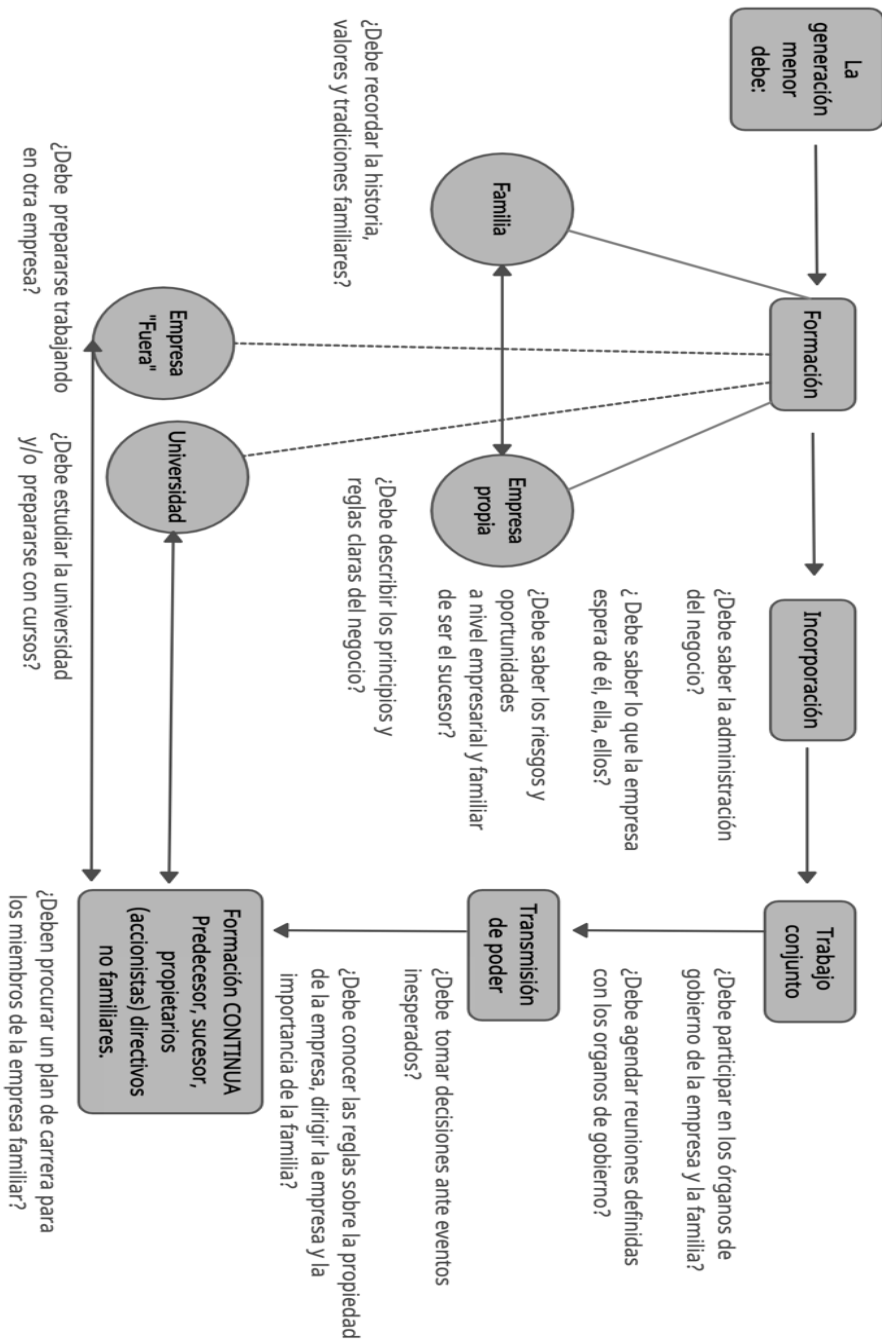


Figura 73. Premisas del modelo sucesorio para los casos de estudio. Fuente: Adaptado de Treviño (2010).

#### **6.2.4 Modelo de crecimiento y cambio generacional**

El segundo modelo de crecimiento y cambio generacional de Treviño (2010) propuesto en esta investigación, ayuda a las empresas analizadas a mitigar las debilidades de la planeación estratégica dentro de su organización, y les permite organizarlas atendiendo las creencias familiares dirigidas al crecimiento de la empresa y su propiedad. El estudio de permanencia intergeneracional identificó para las tres empresas familiares una carencia de los principios básicos de planeación estratégica, probablemente relacionado al nivel académico de los directores de las empresas (primaria y bachillerato).

En el cuadrante 1 se ubica al caso 1 y 3 por ser empresas fundadoras con propiedad única, cuya complejidad en el ambiente se adapta en un entorno competitivo cuyo ciclo de vida de la empresa debe adaptarse a complejidades de un ambiente más competitivo que los obligará a crecer como organización hasta llegar a la transición del cambio generacional y volver a comenzar el ciclo de vida de la empresa. Las empresas de primera generación deberán iniciar con el diagnóstico del cuadrante 1 del modelo de Treviño (2010) representado en la Figura 74 donde se ubican las siguientes premisas que generarán en el sujeto de estudio la reflexión de su realidad como empresa familiar ante la permanencia generacional:

Cuadrante 1:

¿Tiene definida la estructura organizacional de su empresa?

¿Quiere trascender a través de generaciones o desea vender?

¿Ha definido el rumbo a seguir de su empresa y lo ha comunicado a los interesados de la organización?

¿Tiene un plan para saber cómo y a dónde quiere llevar la empresa en el futuro?

La empresa de segunda generación se ubica en el cuadrante tres (Hermanos -Propiedad Diluida) donde al igual que los casos 1 y 3, su complejidad en el ambiente se adapta en un entorno competitivo pero que deberá adaptarse a su nuevo entorno y evolucionar hacia una familia empresaria. A continuación, se exponen las premisas que generarán en el sujeto de estudio la reflexión de su realidad:

Cuadrante 3:

¿Qué pasará con las siguientes generaciones en relación a la empresa, familia y propiedad?

¿Es necesario reformular el rumbo que debe seguir la empresa?

¿Se necesita hacer cambios en la estructura de la organización para fomentar el crecimiento?

¿Están formando a las nuevas generaciones en valores e historia familiar?

¿Cuál es la responsabilidad de la empresa ante la sociedad y su medio ambiente?

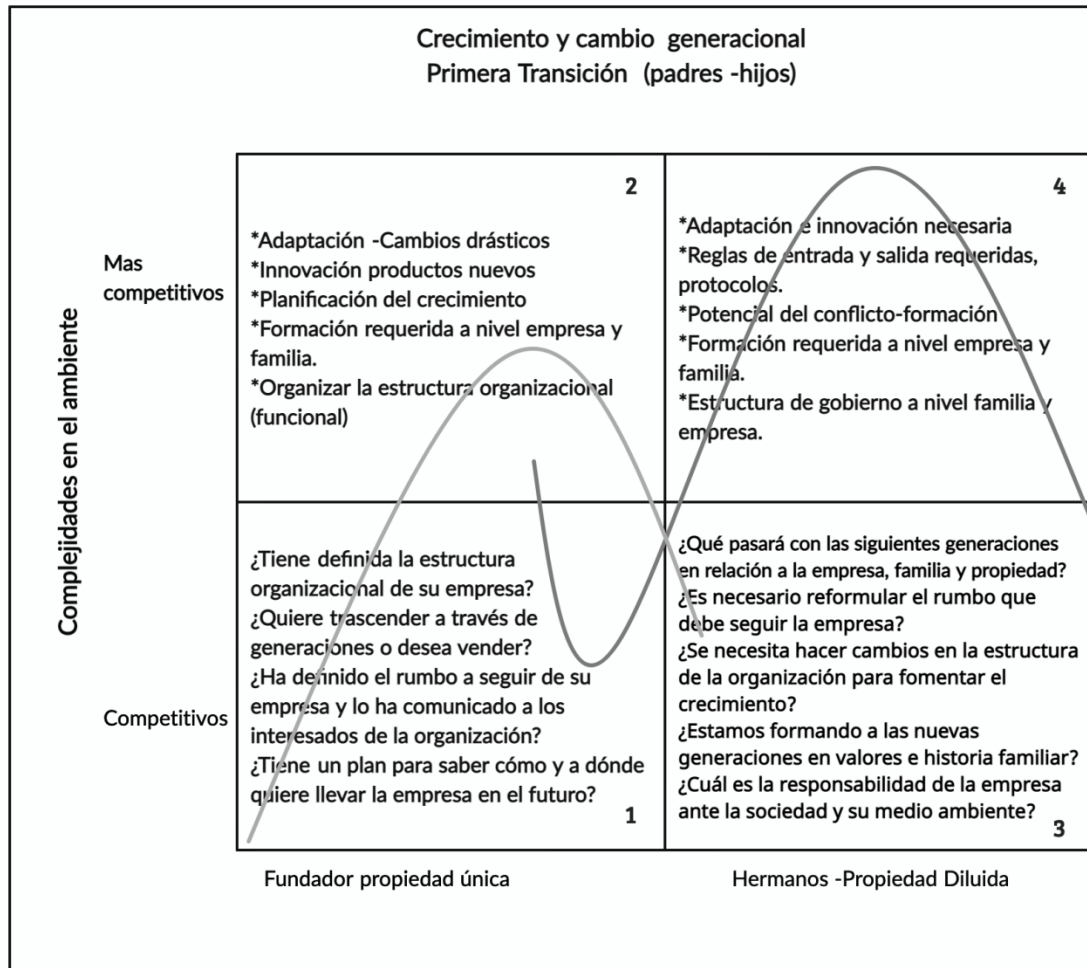


Figura 74. Premisas del modelo de crecimiento y cambio generacional. Fuente: adaptado de Treviño (2010).

La participación del investigador es fundamental en la presentación de los modelos y preguntas por dimensión; el investigador deberá apoyar y fortalecer las aptitudes analíticas de los integrantes de la empresa familiar. Con lo anterior, se pretende que estas empresas puedan debatir las preguntas por dimensión, plantearse sus propias preguntas y auto contestarlas. Por su parte el investigador requiere exponer los conceptos que pudiera desconocer la empresa familiar, explicar la importancia teórica de las dimensiones y los beneficios que conlleva ponerlo en práctica con base en el argumento empírico.

### **6.3 Ejecución del modelo.**

El objetivo general de la investigación fue proponer un modelo de sucesión pertinente para la permanencia intergeneracional en empresas familiares del sector turístico de naturaleza en Huimilpan Querétaro, por lo cual, al generar los diagnósticos de caso múltiple en las nueve unidades de análisis, se propone el modelo de proceso sucesorio y modelo de crecimiento y cambio generacional de Treviño (2010), cumpliendo con el objetivo general. Visualizando el potencial de ejecución del modelo, se plantea para futuras investigaciones la ejecución del modelo en los tres casos de estudio. Cabe señalar que en esta investigación los nulos recursos económicos, humanos y la contingencia sanitaria ante el COVID-19, impiden continuar con la ejecución de los modelos propuestos de sucesión y permanencia intergeneracional. A su mismo se sugiere para la ejecución apoyarse en las premisas para cada cuadrante e incluir la dimensión propuesta de la generación menor y su deber ser como adaptación al modelo de Treviño (2010). Finalmente se recomienda explicar a los empresarios el beneficio que los modelos conllevan en su ejecución al estar relacionados con su permanencia intergeneracional y la supervivencia de la empresa familiar.



## 7. Reflexiones finales

Se eligió al municipio de Huimilpan por sus reservas naturales, la importancia de sus ecosistemas, la presencia de empresas familiares de turismo de aventura y ecoturismo, la existencia de alta voluntad de continuidad en la generación menor y potenciales sucesores. Con el estudio múltiple de casos en tres empresas de turismo alternativo de la comunidad rural de Huimilpan estado de Querétaro se analizó a profundidad los retos que enfrentan las empresas familiares de turismo de naturaleza en su proceso sucesorio y su permanencia intergeneracional. Se buscó conocer la estrategia de permanencia intergeneracional en una empresa familiar ubicada en una comunidad rural mexicana con altos índices de migración, rezago educativo y marginación. La investigación arrojó una perspectiva diferente de la sucesión exitosa de una empresa familiar de turismo alternativo donde la tradición cultural y familiar fue factor importante en la sucesión exitosa. Así mismo, esta investigación aporta mayor entendimiento de la importancia del vínculo emocional entre redes y conexiones familiares dentro y fuera del país mexicano para el éxito de nuevos proyectos empresariales en la familia, que impactan positivamente en el proceso sucesorio.

Se identificó empresas familiares 100% puras de 1era a 2da generación que corrobora la teoría de Vallejo (2005); Schumacher (2015); Gallo y Amat (2003) en cuanto a una alta disponibilidad de dirección efectiva al 100% dentro de la familia, que busca salvaguardar la propiedad pero que inevitablemente suele diluirse al cambio generacional, sin embargo la estrategia para salvaguardar la empresa en la familiar a través del tiempo es identificada en esta investigación a través de las siguientes premisas: alcanzar la sinergia empresarial por medio de la unión y vínculo emocional de la familia nuclear y extendida; aprovechar los recursos y capacidades disponibles en la familia como visión familiar empresarial; la inversión de tiempo en buenas relaciones familiares es una estrategia para la sucesión exitosa, solucionar los desacuerdos familiares a tiempo para conservar el vínculo emocional permitirá la sinergia empresarial; las buenas relaciones familiares se forman en la inmersión de la familia en los ritos, tradiciones y costumbres de la comunidad; el líder ganará la confianza de la familia en su visión empresarial si dirige la empresa en búsqueda de un beneficio compartido por encima del beneficio personal.

En el proceso sucesorio las etapas de diagnóstico de posibles sucesores, entrenamiento del sucesor, la transferencia y la culminación de la sucesión, ayudaron a las empresas familiares investigadas a incrementar la posibilidad de permanencia intergeneracional y conservar el patrimonio familiar, tal como lo propone Belausteguigoitia (2004). Sin embargo, para estas empresas familiares su nivel educativo (primaria y bachillerato) incide en el entendimiento de la planeación y la estrategia. La planificación del proceso sucesorio requiere ser explicado en las empresas familiares analizadas. Lo anterior es sumamente relevante ya que la complejidad en el ambiente y el crecimiento de la empresa a través del cambio generacional requiere una dirección estratégica que debe ser asumida por la generación al mando más allá del entendimiento tácito.

Los resultados sugieren que la dimensión cultural y el sistema turístico influyen en la etapa de entrenamiento de posibles sucesores porque propicia el entendimiento de la transmisión del liderazgo en empresas familiares de primera y segunda generación como lo menciona Trevinyo (2010) en la cultura familiar latinoamericana. Lo anterior se evidencia con las siguientes premisas: existe una alta disponibilidad por suceder varones para salvaguardar la propiedad; la consolidación de redes y conexiones en familia extendida según la religión genera clústeres turísticos. La migración es recurrente y financia negocios turísticos; la formación de habilidades en la niñez y la capacitación continua guía a los sucesores al liderazgo oportuno. Existe diversificación del negocio inicial en la empresa familiar a través de las siguientes generaciones por su alta vocación de continuidad en la empresa familiar. La influencia de las creencias de la familia en la sucesión impactará determinadamente en la toma de decisiones de la empresa familiar en el proceso sucesorio confirmando a Schumacher (2015).

Con los resultados de la investigación se propone un modelo sucesorio adaptado de Trevinyo (2010) para la permanencia intergeneracional en empresas familiares de turismo de naturaleza en comunidades rurales mexicanas que consiste en las siguientes dimensiones del proceso sucesorio: formación (familia, empresa propia, empresa fuera y universidad), incorporación, trabajo conjunto, transmisión del poder, formación continua (predecesor, sucesor, propietarios, directivos no familiares) y una nueva dimensión titulada la generación menor; ambas dimensiones interactúan en el modelo a través de la cultura de la empresa

familiar y los órganos de gobierno. De esta manera se contribuye con una referencia para empresas con características similares.

Para subsanar la falta de planeación estratégica identificado en el resultado de la investigación en los tres casos de estudio, el modelo propuesto se ha titulado crecimiento y cambio generacional, modelo adaptado de Trevinyo (2010) que permite reforzar la planeación y la estrategia en las empresas familiares de comunidades latinoamericanas para su permanencia intergeneracional ubicándose en uno de los cuatro cuadrantes expuestos en el modelo: fundador propiedad única competitivos, fundador propiedad única más competitivos, hermanos propiedad diluida competitivos y hermanos propiedad diluida más competitivos. De esta manera, permite visualizar el ciclo de vida de la empresa familiar en cada cuadrante y a través de las premisas propuestas en esta investigación, la empresa reflexiona las preguntas para formular a su propio entendimiento, el plan y la estrategia a seguir para la permanencia intergeneracional de su empresa familiar.

Se logró identificar la gestión de actividades sostenibles en empresas familiares que ofrecen un producto turístico de naturaleza como es la pesca deportiva; participando como comunidad rural receptora de turismo regional, nacional e internacional. Así mismo se identificó que la conservación de las empresas familiares con capital económico, intelectual, familiar, cultural y natural, es una respuesta a la inclusión de empleos de calidad y la sobrevivencia a los entornos externos. La diversificación del turismo de naturaleza como lo demuestran los tres casos de estudio, influyó en el nivel de vida de los habitantes locales y genera empleos dignos a sus habilidades con posibilidades de permanecer en su país o bien retornar con posibilidad de incorporarse rápidamente al mercado laboral. Las empresas familiares de turismo de naturaleza desarrollan una economía sostenible en las comunidades que cuentan con patrimonios naturales y culturales, estimulando la economía local y minorando el daño a su medio ambiente.

## 8. Conclusiones

La pregunta central de la investigación cuestionaba acerca de cuál sería el modelo sucesorio pertinente para la permanencia intergeneracional en empresas familiares de turismo de naturaleza en el municipio de Huimilpan, Querétaro.

A partir de identificar las creencias particulares en función del grupo familiar dominante sobre su proceso sucesorio y su estrategia de permanencia intergeneracional, se propone un modelo de sucesión pertinente a las necesidades de las empresas familiares estudiadas que operan actividades de turismo alternativo o de naturaleza. La constante observada en las creencias de empresas familiares en tres casos de estudio fue que la empresa, la familia y propiedad será dirigida por el líder empresarial con la visión de conservar la tradición cultura, reforzar vínculos familiares dentro y fuera de su país y gestionar negocios sostenibles para los interesados de la organización. Lo anterior los ha guiado a la formación constante de la generación menor para cumplir la visión familiar empresarial que se considera incide en la elección del sucesor.

En este sentido desde la investigación teórica en todos los modelos analizados se concluyó que el modelo de proceso sucesorio de Trevinyo (2010), es un modelo probado en familias de Latinoamérica con enfoque a la cultura y tradición familiar donde la dimensión principal formación propuesta por Trevinyo podría ser aceptada por los sujetos de estudio como creencias entorno a la sucesión exitosa y al modelo propuesto. Así mismo se identificó que el modelo incluye otras dimensiones que deben ser consideradas por los sujetos de estudio para su profesionalización como son formación universitaria y formación de órganos de gobierno.

La relevancia de utilizar un modelo abierto como el de Trevinyo (2010) desde el enfoque de sistemas es que permite incorporar nuevos conceptos, relaciones y añadir en la propuesta una nueva dimensión al modelo base titulada la generación menor, debido a que la función de los modelos es precisamente que permiten adaptarse a contextos concretos. Esta nueva dimensión representa la siguiente generación que dirigirá la visión empresarial familiar y deberá conducirse conforme a las siguientes dimensiones: historia, valores y tradiciones familiares, principios y reglas del negocio en la operación, formación (familia, empresa propia, empresa fuera y universidad), incorporación, trabajo conjunto, transmisión del poder

(órganos de gobierno) y formación continua (predecesor, sucesor, propietarios, directivos no familiares).

La aceptación del modelo propuesto por los sujetos de estudio requiere una participación asertiva entre los interlocutores para una comunicación eficaz y lograr el entendimiento en los sujetos de estudio de los procesos que la empresa familiar deberá implementar para el desarrollo de las dimensiones del modelo, por lo anterior se propone una serie de preguntas detonantes a cada dimensión del modelo que están encaminadas al deber ser de la generación menor ante la empresa familiar.

Después de analizar el estudio de sucesión en empresas familiares de turismo de naturaleza se encontró lo siguiente: En la etapa diagnóstica existen cinco empresas familiares privadas de turismo de naturaleza que se relacionan con los tres casos de estudio como clústeres turísticos. Eligen posibles sucesores dando preferencia a sus primogénitos varones que laboren en la empresa familiar. Identifican adecuadamente las habilidades y perfiles en posibles sucesores. Manifiestan voluntad de continuidad del negocio para próximas generaciones. Los dueños de la empresa familiar decidirán quién será el sucesor. Requiere profesionalizar sus prácticas de sostenibilidad como turismo de naturaleza. Los tres casos de estudio son catalogados como familias extendidas bajo la cultura mexicana y religión católica que forman redes familiares con conexiones dentro y fuera del país para el bienestar de la familia.

En la etapa de planeación de la sucesión desconocen la importancia de tener explícitamente un plan de sucesión, planeación estratégica, testamento y plan de retiro. Los directivos tienen diversas funciones y actividades gerenciales y no gerenciales. La estructura organizacional y las políticas de la empresa son tácitas. Parte del proceso de planeación tácita se realiza a través de reuniones familiares. Donan la propiedad en vida a sus hijos. El apalancamiento del negocio se realiza por medio de la familia extendida en el extranjero.

En la etapa de entrenamiento el trabajo cotidiano en la empresa familiar es su mejor entrenamiento. Laborar en otras organizaciones les permite a los posibles sucesores valorar los beneficios de trabajar en la empresa familiar, complementar sus ingresos, aprender otras habilidades necesarias para la organización y tomar voluntariamente la decisión si desean ser los sucesores. Las reuniones familiares los unen afectivamente permitiendo afianzar los lazos

de confianza en los negocios y el vínculo afectivo entre los tres casos de estudio. No reconocer la importancia de la educación universitaria para el futuro sucesor.

En el caso 2, empresa de segunda generación en la etapa de transferencia y culminación se considera una sucesión exitosa porque el sucedido no retrasó la sucesión, transmitió en tiempo oportuno la propiedad a la generación menor, no regresó a ocupar puesto gerencial en la empresa familiar y apoyó al sucedido en la visión empresarial de diversificación del negocio familiar hacia un servicio de turismo alternativo. Se corroboró con evidencia contundente que la generación menor participa en las actividades de gestión de la organización acordes a su edad y estos son guiados por la generación al mando para la correcta toma de decisiones. Para la empresa familiar el entrenamiento del posible sucesor le permitirá que cuando llegue el momento, esté entrenado para ocupar el puesto de director general.

Los tres directores generales en los casos de estudio manifestaron su intención de dejar la gestión y dirección efectiva del negocio de forma dosificada a sus sucesores, se infiere una posibilidad real para los sujetos de estudio ya que el involucramiento temprano de las actividades en la empresa de la generación menor es una creencia de sucesión exitosa para la generación al mando. La entrega del liderazgo empresarial fue mencionada por un caso de estudio que debe entregarse dosificada en el tiempo adecuado y continuar apoyando al sucedido en la transferencia como en situaciones difíciles de sobrellevar. En el protocolo familiar se propone a los sujetos de estudio que los sucedidos deben formar parte del *consejo de administración o comité de dirección* como asesores del sucesor.

En el caso 2 (empresa de segunda generación) se tuvo prueba contundente que el sucedido nunca regresó a ocupar un puesto de dirección y éste trabajó asesorando a la familia empresaria mientras su salud se lo permitió, por lo que se infiere que en el caso 2 el líder empresarial en su retiro, podría continuar con el ejemplo de su antecesor y evitar una sucesión fallida. Sin embargo, no se obtuvo las mismas conclusiones para los dos casos de estudio (empresas de primera generación). El único patrón diferente entre los tres casos de estudio entorno a la dimensión familiar y la sucesión es que en el caso 1 no existe un sucesor varón y en el caso 3 (1 hijo varón y tres hijas mujeres) el primogénito varón tiene la nacionalidad norteamericana y planea regresar a su país. La creencia de sucesión exitosa en las tres

empresas, es la preferencia a la sucesión por orden de nacimiento ( primogénito) y por sexo masculino, por lo anterior, se infiere que el líder empresarial en dos de tres casos de estudio, no considera una posibilidad real que sean los correctos sucesores, así mismo la política de los líderes empresariales es evitar una sucesión forzada y darle prioridad a primogénitos varones, lo anterior puede afectar su confianza de retiro voluntario ante una sucesión de un miembro familiar mujer o de un pariente político. Si el sucesor no lograra retirarse oportunamente, se prevé una posibilidad de sucesión fallida por negar a suceder el poder y control de la empresa familiar. En el caso 1 y 3, un plan de contingencia a la sucesión podría solucionar el problema.

Los tres casos de estudio no tienen un plan de comunicación a los interesados de la organización sobre sucesión y retiro y en especial el caso 1 y 3 no identifican la razón de hacerlo, y en relación a su plan de contingencia, ninguna de las empresas estudiadas contempla un plan explícito ante una contingencia del sucesor; logran identificar miembros familiares a sucederlos, dando prioridad al orden de nacimiento y género, pero como se identificó anteriormente, el no definir un plan de contingencia de sucesión explícito y comunicarlo a los interesados de la empresa, puede ocasionar una sucesión fallida al regreso del sucedido y/o retiro prematuro del sucesor.

Los datos sociodemográficos de una educación básica y preparatoria se infieren estar altamente relacionada al no saber cómo elaborar un curso básico de administración de su negocio, pero les gustaría realizarlo. Los tres casos de estudio manifestaron que los cursos de administración y otros cursos recibidos, son impartidos por instituciones gubernamentales; por lo que se sugiere que para la impartición de cursos de administración sea de forma gratuita o a bajo costo a través de instituciones gubernamentales o instituciones académicas que las empresas familiares conozcan.

A pesar de que las empresas familiares estudiadas aprendieron a seleccionar los perfiles de los posibles sucesores y logran un entrenamiento oportuno, y en un caso de estudio, cuentan con accionistas quienes deciden el nuevo sucesor; deben determinar por escrito las habilidades de los posibles sucesores, atributos para el buen gobierno, esto es: diferenciar los axiomas de sus decisiones, esclarecer la situación actual y futura de la empresa, identificar los principios de planeación incluyendo la estrategia y objetivos; la repartición de la

propiedad; elaboración de su plan de retiro; profesionalizarse a través de manuales y políticas; preparar a la empresa para el mercado futuro y conocer los activos actuales; lo anterior le permitirá mesurar lo implícito a lo explícito hacia el buen gobierno y contribuir a la sucesión exitosa.

Para subsanar la falta de planeación y la estrategia se propone el modelo de crecimiento y cambio generacional adaptado de Trevinyo (2010) que les permitirá organizar la estrategia atendiendo las creencias familiares dirigidas al crecimiento de la empresa y su propiedad con enfoque sostenible. La matriz del modelo está compuesta por cuatro cuadrantes: fundador propiedad única, hermanos con propiedad diluida, competitivos, y más competitivos. En cada cuadrante la estrategia de la empresa familiar dependerá del grado de evolución de la empresa familiar. En el cuadrante ambiente más competitivo/ fundador-propiedad única, se propone el protocolo familiar al identificarlo como una necesidad para los sujetos de estudio independientemente del grado de evolución de la empresa familiar, el protocolo familiar está compuesto por los siguientes apartados: introducción; pactos sociales; pactos parasociales como: políticas de contratación y tabuladores de sueldos y salarios, órganos de gobierno de asamblea familia, asamblea de accionistas, consejo de administración o comité de dirección; comité del protocolo familiar; y cláusula de gratitud.

Se pudo dar respuesta a cómo y por qué hacen la sucesión exitosa una familia de turismo de naturaleza en un entorno cultural con alto grado de migración, rezago educativo y económico y cuáles son los factores de éxito en 1 de los 3 casos estudiados siendo estos: las creencias de la familia para una sucesión exitosa es que la mayoría de la propiedad debe de mantenerse en manos de miembros familiares varones, sólo recurrir a profesionales externos en caso de no encontrar candidatos dentro de la familia. La empresa debe transmitirse como un legado que beneficie las redes familiares y conexión con el bienestar de la familia. Beneficiará la calidad de la experiencia de la sucesión, el grado de satisfacción de las necesidades y deseos de la familia, la habilidad de los sucesores para resolver los problemas y amenazas, y el hecho de que las relaciones y redes familiares sean satisfactorias.

Fue interesante analizar la estructura familiar y hacer la representación gráfica de la composición familiar para conocer a las personas involucradas, sus posiciones y



motivaciones; así mismo los nueve diagnósticos por cada caso estudiado permitió realizar un análisis a profundidad del proceso sucesorio en los tres casos de estudio.

En cuanto al diagnóstico de la permanencia intergeneracional fue clasificada como empresas de trabajo familiar con multinegocios relacionados. Se pronostica que buscarán una estrategia de crecimiento y evolución hacia una cartera de negocios donde la intervención de la familia en la organización, le permitirá evolucionar a una empresa de gobierno familiar o empresa familiar mixta. Los problemas que enfrentarán es una dilución de la propiedad de ser concentrada a semiconcentrada como respuesta al incremento del tamaño de la familia. Deben implementar el protocolo familiar propuesto y formalizar explícitamente todas las etapas del proceso de sucesión.

Con respecto a su participación en el mercado turístico su oferta está bien definida y orientados sus esfuerzos en el turismo de naturaleza, sin embargo, deberán trabajar y capacitarse para alinearse a los objetivos del desarrollo sostenible y profesionalizarse en sus procesos con certificaciones de prácticas sostenibles.

En conclusión, se logró proponer un modelo adaptado a las necesidades particulares de las tres empresas familiares de Huimilpan, se considera es pertinente para favorecer la permanencia intergeneracional de las empresas familiares de turismo de naturaleza en el municipio de Huimilpan porque interrelaciona los subsistemas formación continua, incorporación de sucesores, trabajo en conjunto, transmisión del poder y permite integrar los valores y tradiciones de familias en comunidades latinoamericanas.

### **8.1 Limitaciones y futuras líneas de investigación**

La investigación se realizó con tres estudios de caso a profundidad de 1era y 2da generación, lo que limita la generalización. Aumentar la muestra de la investigación en diferentes empresas familiares de 1era, 2da y 3era generación en comunidades de turismo de naturaleza en el Estado, permitiría obtener mayores reflexiones de su proceso sucesorio. La triangulación entre los casos de estudios identificaría si existen patrones similares en las dimensiones del proceso sucesorio y la permanencia intergeneracional que permita generalizar. Es conveniente mencionar que lograr la participación de casos de estudio a profundidad requiere de una alta disponibilidad de participación por los sujetos de estudio donde no siempre se logra obtener. La dimensión de cultura familiar requiere un análisis

profundo que es altamente significativo para realizar el estudio sucesorio, por lo tanto, tener la confianza por parte del sujeto de estudio, requiere de una alta disponibilidad de tiempo y participación del investigador.

Se identificó la existencia de empresas familiares que generan derrama económica en su comunidad, sin embargo, la premisa no fue medida a través de una metodología cuantitativa para corroborar la hipótesis propuesta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015) que señala al turismo de naturaleza como una respuesta a la inclusión de empleos de calidad en el contexto sociocultural analizado. La presente investigación se limita a las reflexiones de métodos cualitativos que aportan la evidencia de la derrama económica por medio de empresas familiares. Se sugiere un estudio cuantitativo explicativo para aportaciones futuras el cual no pudo realizarse por falta de recursos económicos, humanos y tiempo requerido para cambiar la propuesta de la investigación a una metodología mixta.

En los tres casos de estudio se identifica factores de riesgo para la dimensión familiar relacionado con una adicción que es visible en el genograma de los sujetos de estudio al repetirse en tres generaciones en los varones que son cabeza de familia en la línea generacional del empresario. Lo anterior puede influir en la salud familiar e incidir en la sucesión. Lo anterior es relevante para la salud emocional familiar que es otro indicador que se le atribuye la sucesión exitosa. Como propuesta de investigación se requiere un estudio multidisciplinar entre las áreas de ciencias de la salud y ciencias sociales que permita identificar los factores de riesgo para la salud física y mental de la empresa familiar ante una adicción, así como la propuesta terapéutica para su tratamiento.

Se identificó una propuesta de investigación para la academia de empresas familiares y turismo alternativo que se considera pertinente proponer por el periodo post pandemia actual; se asume que la siguiente propuesta de investigación no tiene relación con el objetivo central de esta tesis, no obstante, surge del trabajo de campo de la presente investigación. El Covid-19 limitó la posibilidad de incluir una muestra mayor de empresas familiares de turismo de naturaleza en la comunidad elegida, sin embargo, la bitácora de observación en la etapa final identificó una oportunidad de estudio. *La propuesta de pregunta de investigación para una futura investigación* es la siguiente: ¿existe la estrategia defensiva y adaptativa de las empresas familiares que permita incidir en la supervivencia generacional ante los entornos

externos como lo es una pandemia? Al final de la investigación se examinó visualmente que las empresas estudiadas lograron adaptarse con facilidad al modelo de negocio que restringe el número de turistas por cuestiones de seguridad sanitaria, así como los protocolos sanitarios, desinfección y sana distancia. Por lo anterior se establece la proposición si las conexiones familiares y el modelo de familia extendida pueden permitir enfrentar favorablemente situaciones de crisis y representar una ventaja competitiva en tiempos pandémicos.

## 9. Referencias

- Acerenza M. A. (1984). *Administración del turismo*. México: Trillas.
- Amat Salas, J. M. (2004). *La continuidad de la Empresa Familiar*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000.
- Anderson, R.C. y Reeb, D.M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58 (3), 1301- 1328.
- Arnold Cathalifaud, Marcelo y Osorio, Francisco (1998). Introducción a los Conceptos Básicos de la Teoría General de Sistemas. *Cinta de Moebio* (3): *undefined-undefined*. [fecha de Consulta 2 de Septiembre de 2019]. ISSN:. Disponible en:<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=101/10100306>
- Araya, A. A. (2012). El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su Impacto en la Organización (The succession process in a family owned business and its impact on the organization). *TEC Empresarial*, 6(2), 29–39. doi: 10.18845/te.v6i2.527
- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., & Bañegil Palacios, T. M. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España. *Ide@s CONCYTEG*, 7(83), 611-622.
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What Makes work meaningful—Or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57.
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia, I., J. Patlán y M. Navarrete. (2007). Organizational climate as antecedent
- Castrillo, L. y J. San Martín. (2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas, una evidencia empírica. *Contaduría y Administración*, mayo-agosto (222): 59-82.
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación* (Cuarta). México: McGraw Hill.
- Bertalanffy, L. Von (2011 [1976]). *Teoría general de sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*. 18ª. Reimp. Trad de Juan Almela. México: FCE

- Bonet, F. (2018). Exitoso 17 torneo de pesca en Huimilpan. *Voz Imparcial la Voz de la Noticia*. Recuperado de <https://vozimparcial.com.mx/2019/06/03/exitoso-17-torneo-de-pesca-en-huimilpan/58780/>
- Camacho-Rui, E., C., A., Rioja-Paradela, T. M., & Espinoza-Medinilla, E. E. (2016). Indicadores de sostenibilidad para el ecoturismo en México: Estado actual. *LiminaR*, 14(1), 156–168.
- Casillas, J. and F. Acedo (2007). Evolution of the intellectual structure of family business literatura: a bibliometric study of FBR”, *Family Business Review*, 20 (2), pp. 141- 162.
- Castrillo, L. y J. San Martín. (2007). La propiedad familiar como mecanismo de gobierno disciplinador de la dirección en las empresas mexicanas, una evidencia empírica. *Contaduría y Administración*, mayo-agosto (222): 59-82.
- Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la administración*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Creswell, JW y Poth, CN (2016). *Investigación cualitativa y diseño de investigación: elección entre cinco enfoques*. Publicaciones SAGE.
- Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas. (2018). Decretos, Programas de Manejo CONANP. Recuperado el 24 de marzo de 2020, de <https://simec.conanp.gob.mx/ficha.php?anp=67&reg=7>
- Corbetta, G.; Marchisio, G. y Salvato, C. (2002). Building Entrepreneurial Commitment in MultiGenerational Family Firms. *Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network*, Helsinki, pp. 279-304.
- Cuesta, J. (2000). Mecanismos jurídicos para garantizar la continuidad de la empresa familiar, *I Congreso Nacional de Investigación sobre Empresa Familiar*, Organismo Público Valenciano de Investigación.
- Darbellay, F. Stock, M. (2012). Tourism as a complex interdisciplinary research object. *Annals of Tourism Research*, 39(1), pp.441-458.
- Daily, c. y Thompson, S. (1994). Ownership Structure, Strategic Posture and Firm Growth: An Empirical Examination. *Family Business Review*, 7(3), 237-249.
- De Oliveira Santos, G. E. (2007). Modelos teóricos aplicados al turismo. *Estudios y perspectivas en turismo*, 16(1), 96-108.

- Díaz Garay, A., Solano Díaz, I., Speakman, M. K., Guillén Navarro, N. A. (2017). Turismo y sustentabilidad: una revisión conceptual. En *Turismo y sustentabilidad: Consecuencias del paradigma clásico y nuevos enfoques de desarrollo* (1 ed., pp. 119–143). México: MA Porrúa.
- Donckels, R. and E. Fröhlich (1991). Are Family Business really different? European Experience from STRATOS, *Family Business Review*, 4 (2), pp.149-160.
- Donnelley, R. (1964). The family business. *Harvard Business Review* 4 (2): 149-160.
- El Universal (2013). Anuncia Huimilpan torneo de pesca. *El Universal*. Recuperado de: <https://www.eluniversalqueretaro.mx/metropoli/29-05-2013/anuncia-huimilpan-torneo-de-pesca>
- Esparza, J., D. García y A. Duréndez (2009). Gestión financiera y sistemas de control de gestión en las MiPyMEs familiares: un estudio empírico en el sector turístico mexicano. *Consejo de Ciencia y Tecnología del Estado de Hidalgo* (5): 21.
- Estrada Rodríguez, José Luis y Mendieta Ramírez, Angélica y González Vidaña, Braulio (2016). Perspectiva de género en México: Análisis de los obstáculos y limitaciones. *Opción*, 32 (13), 12-36. [Fecha de Consulta 11 de Marzo de 2021]. ISSN: 1012-1587. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=310/31048483002>
- Family Business Network International (2017). Polaris El Compromiso de FBN para un Futuro Sostenible en el Modelo de Negocios en las Empresas familiares. *Family Business as a Force for Good*. ( 3) –Join The Moment.
- Fernández, P., (2015). Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión a largo plazo. Obtenido de <https://econpapers.repec.org/RePEc:fb:booklb:20151>
- Flores, M., y A. Vega (2010). La sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México, *Global Conference on Business and Finance*, No. 10, México.
- Gallo, M. (1993): Cultura en empresa familiar. En Gallo, M. (Ed.): *La empresa familiar., publicaciones de la cátedra de empresa familiar*. IESE, 4, 225-249.
- Gallo, M. A. (1995). *Empresa familiar: Textos y casos*. Barcelona: Praxis.
- Gallo, M. Á. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: La Caixa.

- Gallo, M. A. and J. Sveen (1991). Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors, *Family Business Review*, 4 (2), pp. 181-190.
- Gallo, M. Á., Amat, J. M. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias: Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Gallo, M., Klein, S., Montemerlo, D., Tomaselli, S., & Cappuyns, K. (2009). *La empresa familiar multigeneracional*. Eunsa.
- Gallo, M.A. y S. Tomaselli (2006). Protocolo Familiar: sus Resultados. *Family Business Consulting Group España*. Fundación Rafael Escolá: España.
- Gallo, M. A. (2016) . *Empresa Familiar:¿ Sucesión? ¿ Convivencia generacional?* . Reial Acadèmia de Doctors.
- Garay, A. D., Díaz, I. S., Speakman, M. K., & Navarro, N. A. G. (2017). *Turismo y sustentabilidad: consecuencias del paradigma clásico y nuevos enfoques de desarrollo*: Guerrero, México: MA Porrúa
- Garza, M. de la, J. Medina y J. Díaz. (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso, *X Asamblea General de la ALAFEC*, No. 21, República Dominicana.
- Gersick, K, J. Davis, M. McCollom e I. Lansberg (1997). *Generation to generation, life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Goeldener, C.R. y Ritchie, J.B. (2009). *Tourism, principles, practices, philoshopies*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Gómez-Betancourt, G., Betancourt Ramírez, J. B., & Zapata Cuervo, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38–49.
- Gómez, B., López, V., y Betancourt, R. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *revistascientificasjaveriana* , 21 (37).
- Goyzueía Rivera, Samuel Israel (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas*, (31) 81-137.
- Guillén, Nicolás Alejandro Navarro. (2017). El turismo de naturaleza y la sostenibilidad ambiental. En *Turismo y sustentabilidad consecuencias del paradigma clásico y nuevos enfoques de desarrollo* (1a ed., pp. 145–167). México: Universidad Autónoma de Guerrero.
- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones: Estructuras, procesos y Resultados*. Prentice Hall

- Hispanoamericana, S.A. Obtenido de:  
<https://www.diariodequeretaro.com.mx/incoming/siniestradas-mil-300-hectareas-por-fuego-3610127.html>
- Hoshino, T. (2004). Family business in Mexico: responses to human resource, limitations and management succession, *Discussion Paper No. 12*, Chiba, Institute of Developing Economies.
- Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (2017). Estado de Querétaro Arteaga- Huimilpan. En la (Ed.), *Enciclopedia de los Municipios y Delegaciones de México* (2da. Ed.) Recuperado de: [www.inafed.gob.mx](http://www.inafed.gob.mx)
- KPMG. (2013). Empresas Familiares en México El desafío de crecer, madurar y permanecer. *KPMG México*, 5–35. Recuperado el 10 de julio de 2019 de: [kpmg.com.mx](http://kpmg.com.mx).
- Lévi-Strauss, C. (2010). La familia. *Lecturas de antropología social y cultural. La cultura y las culturas, 195*.
- López (2019). Alcaldesa: persiste alta migración en Huimilpan. *Diario de Querétaro*. Recuperado de <https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/alcaldesa-persiste-alta-migracion-en-huimilpan-2955687.html>
- Louro Bernal, I. (2003). La familia en la determinación de la salud. *Revista cubana de salud pública*, 29(1), 48-51.
- Maldonado, C., Pérez, F., y Ávila, M. (2017). Diagnóstico Participativo de la Sociedad Cooperativa del Campamento Ecoturístico, San Pedro Huimilpan, Querétaro y la Toma de Decisiones como Microempresa Familiar. *Cuadernos de Investigación Turística y Economía*, pp. 95-104. Recuperado el 30 de septiembre del 2018. Recuperado de <https://es.calameo.com/read/00366135780baa30fe2fc>
- Mazaro, R. M., & Varzin, G. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *Revista de Administração contemporânea*, 12(3), 789-809.
- McIntosh R., Goeldner, C.R. y Ritchie, J.B. (2008). *Turismo, planeación, administración y perspectivas*. México: Limusa Wiley.
- Medina, L.A. (2018). *Negocios Familiares en México*. México: MA PORRÚA.
- Molina, S. (1991). *Conceptualización del turismo*. México: Limusa.



- Molina, P., Botero, B., S, Montoya, M. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Moncada, P. (2017). *El estudio del turismo como sistema*. Ciudad de México, México: MA Porrúa.
- Municipio de Huimilpan. (2018). *Programa de Ordenamiento Ecológico Local del municipio de Huimilpan*. Recuperado de <https://huimilpan.gob.mx/archivos/POEL%20Huimilpan%202018%20PUBLICACION.p>
- Muñoz Mazón A. (2009). *Modelo de evaluación relacional para sistemas turísticos. Una propuesta de análisis del capital social en destinos*. (Tesis Doctoral). Madrid: Universidad Antonio de Nebrija.
- Navarrete, M. (2008). Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas. *Premio UDEM-Adalberto Viesca Sada*, No. 16, Centro de Empresas Familiares de la Universidad de Monterrey, México. of commitment, effort and entrepreneurial orientation in Mexican family and non family firms. *Revista del Centro de Investigación* 7 (27): 5-25.
- Neubauer F y Lank, A.G. (1999). *La empresa familiar cómo dirigirla para que perdure*, Bilbao, España: Ediciones Deust
- Nieves, R,R.(2019). Siniestradas mil 300 hectáreas por fuego. *Diario de Querétaro*. Recuperado de <https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/luchan-contraincendio-en-la-sierra-sospechan-que-fue-provocado-3654626.html>
- Organización de Naciones Unidas (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. ODS y La Agenda 2030: Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Organización de Naciones Unidas. Obtenido de: <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- Organización de las Naciones Unidas (ONU); Organización Mundial del Turismo (OMT) (2010). *Recomendaciones sobre estadísticas de turismo*. Serie M, N°83 (Rev-1.0). Nueva York: ONU.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico. (2017) Estudio de la Política Turística de México Resumen Ejecutivo, Evaluación y Recomendaciones. Obtenido de: [https://www.oecd.org/industry/tourism/mexico%20tourism%20policy%20review\\_exec%20summ%20assessment%20and%20recommendations\\_esp.pdf](https://www.oecd.org/industry/tourism/mexico%20tourism%20policy%20review_exec%20summ%20assessment%20and%20recommendations_esp.pdf)

- Pacheco, K. Z. W., Bou, F. N. C., & Serrano-García, I. (2006). Familia Reconstituida. El significado de " Familia" en la Familia Reconstituida. *Psicología Iberoamericana*, 14(2), 16-27.
- Pérez, M. J., R. Basco, J. García-Tenorio, J. Giménez e I. Sánchez (2007), Fundamentos en la Dirección de la Empresa Familiar. Emprendedor, empresa y familia, Madrid, Thomson.
- Poder Ejecutivo del estado de Querétaro (2018). *Entrega Gobernador reconocimientos a Promotores de Turismo del estado*. Recuperado de: <https://www.queretaro.gob.mx/prensa/contenido.aspx?q=vUYGbsxLnIjxu+CPyXvgvJ4BhrhM61e7O2WLeFzG0svWDLRPjCbwXA==>
- Pueblos de América. (s.f). *San Pedro (Huimilpan, Querétaro Arteaga)*. Recuperado de: <https://mexico.pueblosamerica.com/i/san-pedro-167/>
- Presidencia de la República. (2013). *Los Objetivos de Desarrollo del Milenio en México Informe de Avances 2013* (1er ed.). Recuperado de: <http://biblioteca.semarnat.gob.mx/janium/Documentos/Ciga/Libros2013/CD002128.pdf>
- Ramírez, M., y M. Fonseca. (2010). Building social capital across generations, *Family Enterprise Research Conference*, México.
- Rosenblatt, P. et al. (1990). *The family in business*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Sampedro, SS. (2016). Evolución de la empresa familiar. *Estudio de los Herederos Cerámica Sampedro*. Retrieved from [https://biblioteca.unirioja.es/tfe\\_e/TFE001268.pdf](https://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE001268.pdf)
- Sánchez, B, V.(2019). Luchan contra incendio en la Sierra, sospechan que fue provocado. *Diario de Querétaro*. Recuperado de: <https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/luchan-contra-incendio-en-la-sierra-sospechan-que-fue-provocado-3654626.html>
- Schumacher, A. J. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia* (Doctoral dissertation, Universidad de La Rioja).
- Secretaría de Desarrollo Social (2013). *Catálogo de localidades: Huimilpan*. Recuperado de <http://www.microrregiones.gob.mx/catloc/LocdeMun.aspx?tipo=clave&campo=loc&ent=22&mun=008>
- Secretaría de Turismo (2017). *Estrategia para el Impulso y Desarrollo del Turismo de Naturaleza en México*. Ciudad de México: Subsecretaría de planeación y política turística de la Dirección de Política Intersectorial. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/278215/ETNM\\_v3\\_oct17.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/278215/ETNM_v3_oct17.pdf)

- Secretaría de Economía. (2014). *Norma NMX-AA-133-SCFI-2013*. Recuperado de: <http://www.plataformanoms.sectur.gob.mx/pdfs/ligoteca/nmx-aa-133-scfi-20131.pdf>
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales. (2018). *Certificados, 35 centros ecoturísticos por mejores prácticas ambientales*. Recuperado de <https://www.gob.mx/semarnat/prensa/certificados-35-centros-ecoturisticos-por-mejores-practicas-ambientales>
- 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*, 9(2), 107-123.
- Soto, M. A. (2013). La empresa familiar en México: Situación actual de la investigación. *Contaduría y administración*, 58(2), 135-171.
- Suárez, M. Á. (2010). El genograma: herramienta para el estudio y abordaje de la familia. *Revista Médica La Paz*, 16(1), 53–57.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1983). *Life Stages and Father-Son Work Relationships*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Tagiuri, R., & Davis, J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, 5(1), 43-62.
- Treviño, R. (2010). *Empresas familiares: Visión Latinoamericana, Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.
- Torres, B. B. (1999). Roles, actitudes y expectativas de género en la vida familiar. *Revista de Estudios de Género, La Ventana E-ISSN: 2448-7724*, 1(9), 130-157.
- Universidad de la Frontera. (s/f). *Consentimiento informado para las ciencias sociales*. Recuperado de <http://cec.ufro.cl/index.php/formatos>
- Vallejo, Carlos Manuel, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 151–171.
- Vallejo, M. (2005). Cuando definir es una necesidad. Una propuesta integradora y operativa del concepto de empresa familiar. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(3), 151-171.
- Ward, J. (1987). Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth,

Profitability, and Family Leadership. *Jossey-Bass*, San Francisco.

Ward, J. y Dolan, C. (1998). Defining and Describing Family Business Ownership Configurations.

*Family Business Review*, 11 (4), 305-309.

Yin, R. K. (1989). Case study research: Design and methods, revised edition. Applied Social

Research Methods Series, 5.

Yin, R. K.(1994) *Case Study Research*. Design and Methods. 2. Pinos.

## **10. ANEXOS**

Anexo 1

CONSENTIMIENTO INFORMADO (entrevistas)

Estimado Señor: \_\_\_\_\_

Usted ha sido invitado/a participar en la investigación “Modelo Sucesorio para la permanencia intergeneracional de empresas familiares de turismo de naturaleza en Huimilpan”, dirigido por el Prof./Dra. Minerva C. Maldonado Alcudia, académico del Depto. de Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad de La Universidad Autónoma de Querétaro y la doctorante en Ciencias Económico Administrativas: Marisol Ávila García, que es financiado a través del Fondo de \_\_\_\_\_ (CONACYT). El objetivo de esta investigación es proponer un modelo sucesorio pertinente para la permanencia intergeneracional en empresas familiares de turismo de naturaleza.

Por intermedio de este documento se le está solicitando que participe en esta investigación, porque su empresa es familiar y trabaja en el sector turístico de naturaleza en pesca deportiva y campismo (criterios inclusión, exclusión)

El propósito de esta investigación es conocer el proceso sucesorio en empresas familiares de turismo de naturaleza.

Este estudio permitirá identificar el proceso de sucesión en empresas familiares de turismo de naturaleza.

Su participación es voluntaria, consistirá en proporcionar una entrevista., que se realizará en San Pedro Huimilpan, Querétaro. Se le pedirá permita grabar la entrevista. Durará 1 hora.

El que Ud. decida participar de esta investigación no conlleva riesgos para su salud física ni su persona debido a que solo contestara unas preguntas, y sus respuestas son voluntarias.

Usted puede negarse a participar o dejar de participar total o parcialmente en cualquier momento del estudio sin que deba dar razones para ello ni recibir ningún tipo de sanción. Su participación en este estudio no contempla ningún tipo de compensación o beneficio. Cabe destacar que la información obtenida en la investigación será confidencial y anónima, y será guardada por el investigador responsable en dependencias de la Universidad Autónoma de Querétaro, Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración y sólo se utilizará en los trabajos propios de este estudio.

Una vez finalizada la investigación los participantes tendrán derecho a conocer los resultados del mismo para lo cual se realizarán presentaciones en el mismo establecimiento con los principales resultados a los participantes.

La participación es totalmente confidencial, ni su nombre ni su RFC ni ningún tipo de información que pueda identificarla aparecerá en los registros del estudio, ya que se utilizarán códigos. El almacenamiento de los códigos estará a cargo del investigador Responsable.

Usted no se beneficiará de participar en este estudio, sin embargo, la información que pueda obtenerse a partir de su participación será de utilidad para identificar la sucesión exitosa en empresas familiares turísticas de naturaleza y ayudará la permanencia intergeneracional de estas empresas en Querétaro.

El participar en este estudio no tiene costos para Usted y no recibirá ningún pago por estar en este estudio. Si Ud. desea, se le entregará un informe con los resultados de los obtenidos una vez finalizada la investigación, también se entregará copia del artículo científico y/o tesis doctoral.

Ud. puede negarse a participar en cualquier momento, lo cual no la perjudica ni tendrá consecuencias para Usted, tampoco le afectará en física ni emocionalmente. El retirarse del estudio no le representará ninguna responsabilidad moral o legal.

Una vez concluida la investigación Usted tendrá derecho a conocer los resultados, los que recibirá antes del semestre enero junio 2021. Los resultados del estudio serán utilizados con fines científicos, divulgación o tesis doctoral.

Su colaboración en esta investigación es muy importante pues permitirá hacer más eficientes y efectivas las actividades de investigación científica de las empresas familiares y el turismo de naturaleza.

Si tiene dudas o consultas respecto de la participación en la investigación puede contactar a los investigadores responsables de este estudio. /Dra. Minerva C. Maldonado Alcudia, académico de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad de La Universidad Autónoma de Querétaro y la doctorante en Ciencias Económico Administrativas: Marisol Ávila García., quien trabaja en la Universidad Autónoma de Querétaro, en el Posgrado de La Facultad de Contaduría y Administración.

Si durante la investigación Usted tiene algunos comentarios o preocupaciones relacionadas con la conducción de la investigación o preguntas sobre sus derechos al participar en el estudio, puede dirigirse al presidente del Comité Ético Científico, de la Universidad Autónoma de Querétaro. email: [pfca\\_dcea@uaq.mx](mailto:pfca_dcea@uaq.mx) o dirigirse personalmente a Cerro de las Campanas, Centro Universitario, 76010 Santiago de Querétaro, Qro., en horario de 09:00 a 18:00 horas al Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración.

Parte del procedimiento normal en este tipo de investigación es informar a los participantes y solicitar su autorización (consentimiento informado). Para ello le solicitamos contestar y devolver firmada la hoja adjunta a la brevedad.

Agradezco desde ya su colaboración, y le saludo cordialmente.

Quedando claro los objetivos del estudio, las garantías de confidencialidad y la aclaración de la información, acepto voluntariamente participar de la investigación, firmó la autorización.

Anexo 2

ACTA CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo \_\_\_\_\_, miembro de la empresa \_\_\_\_\_, acepto participar voluntaria y anónimamente en la investigación “Modelo Sucesorio para la permanencia intergeneracional de empresas familiares de turismo de naturaleza en Huimilpan, dirigida por el Dra. Minerva C. Maldonado Alcuía, académico de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad de La Universidad Autónoma de Querétaro y la doctorarte en Ciencias Económico Administrativas: M. en A. Marisol Ávila García.

Declaro haber sido informado de los objetivos y procedimientos del estudio y del tipo de participación que se me solicita. En relación a ello, acepto participar en una serie de entrevistas que se realizarán durante el transcurso del estudio en dependencias de mi empresa y lugares de trabajo de mi empresa.

Declaro además haber sido informado/a que la participación en este estudio no involucra ningún daño o peligro para mi salud física o mental, que es voluntaria y que puedo negarme a participar o dejar de participar en cualquier momento sin dar explicaciones o recibir sanción alguna.

Declaro saber que la información entregada será confidencial y anónima. Entiendo que la información será analizada por los investigadores en forma grupal y que no se podrán identificar las respuestas y opiniones de modo personal. Por último, la información que se obtenga será guardada y analizada por el equipo de investigación, resguardada en dependencias de la Universidad Autónoma de Querétaro, Posgrado de la Facultad de Contaduría y Administración y sólo se utilizará en los trabajos propios de este estudio.

Este documento se firma en dos ejemplares, quedando uno en poder de cada una de las partes.

\_\_\_\_\_  
Nombre Participante

\_\_\_\_\_  
Nombre Investigador

\_\_\_\_\_  
Firma

\_\_\_\_\_  
Firma



**Anexo 3**

Criterios de selección empresa familiar objeto de estudio

Tabla 20. Criterios de selección empresa familiar objeto de estudio.

Criterios de selección empresa familiar objeto de estudio.

Año de constitución legal	
Tipo de empresa según marco legal	
Sector productivo al que pertenece	
Fin de la empresa	LUCRATIVO NO LUCRATIVO
Familia a la que pertenece	
Tiempo de sobrevivencia al cambio generacional	
Tamaño de la empresa	
Lugar de origen	
Lugar de operaciones	
Número de miembros familiares que trabajan en la empresa	
Gestión familiar y porcentaje de autogestión financiera.	
Propiedad en manos de la familia	
Vocación de continuidad	
Familiares en la dirección principal y órganos de gobierno en la empresa familiar.	
Estructura de la empresa familiar	
Formalización (control escrito por medio de reglas)	ALTA MEDIA BAJA
Centralización (toma de decisiones y distribución del poder)	ALTA MEDIA BAJA
Concentración	ALTA MEDIA BAJA
Complejidad	ALTA MEDIA BAJA
Diferenciación (distribución de las tareas u organización del trabajo)	VERTICAL HORIZONTAL

Tecnología	ALTA MEDIA BAJA
Cultura interna	
Comunicación interna.	

Fuente: Alcornia y Ávila con base en HALL RICHARD (1996) y Vallejo (2005).

#### **Anexo 4**

##### **Instrumento para recogidos datos en el genograma:**

###### Guía de observación

Miembros de la familia (padre, madre, hijos, tíos, abuelos, etc.).

Las relaciones biológicas y legales de la pareja (matrimonio, divorcio, etc.).

El subsistema fraterno (hermanos).

El hogar (personas que viven al interior del mismo hogar).

Información demográfica (fechas de nacimiento, fallecimiento, matrimonio, etc.).

Enfermedades y problemas (biológicos y psicosociales).

Acontecimientos vitales estresantes, muerte, encarcelamiento, deudas, etc.

Recursos familiares, fuentes de apoyo al interior de la familia.

Relaciones familiares, coaliciones, alianzas, etc.

###### **Preguntas semiestructuradas**

1. ¿Cuáles son los miembros de la familia identificados?
2. ¿Cuáles son sus relaciones biológicas identificadas?
3. ¿Cuál es el subsistema fraterno (hermanos)?
4. ¿Cómo es el Hogar, personas que viven en el interior del hogar?
5. ¿Cuál es la información demográfica encontrada como fechas de nacimiento, fallecimiento, matrimonio, etc.?
6. ¿Existen enfermedades y problemas como psicosociales y biológicos?
7. ¿Cuáles son los acontecimientos vitales estresantes, muerte, encarcelamiento, deudas, etc.?
8. ¿Generan fuentes de apoyo dentro de la familia?
9. ¿Cómo son sus relaciones familiares, existen coaliciones, alianzas, etc.?
10. ¿Hay acontecimientos vitales estresantes como muerte, encarcelamiento, deudas etc.?

## **Anexo 5**

### **Guía de observación. Cultura familiar con base en Treviño (2010).**

¿Qué factores culturales son predominantes en la empresa familiar?

#### Valores familiares

¿Cuáles son los principales valores en la empresa familiar?

#### Compadrazgo-Nepotismo

¿Existe compadrazgo, por qué el compadrazgo es una forma de nepotismo?

¿Cuál es el impacto del nepotismo en la empresa familiar?

#### Machismo

¿Existe machismo?

¿Cuál es el impacto del machismo en la empresa familiar?

#### Religión

¿Cuál es la religión predominante?

¿Cómo influye la religión en la manera de ver las cosas y de hacer negocios en la familia?

#### Familia nuclear, extendida

¿Qué tipo de familia predomina en los casos de estudio?

¿Cuáles son las ventajas y/o desventajas de la familia extendida/nuclear?

#### Redes familiares

¿Qué redes familiares existen en la EF.?

¿Son importantes las redes familiares en la EF.?

¿Cómo se relacionan con la familia extendida y qué impacto tienen al nivel económico y social en la EF.?

#### Conexiones familiares

¿Cuál es la responsabilidad de las conexiones familiares en los casos de estudio?

¿Cuál es su papel de la reciprocidad y cómo impacta en el futuro de las siguientes generaciones?

## Anexo 6

### Guía de observación para el sistema turístico

**Atractivos:** ¿Qué lugares despiertan el interés del turista por visitar del destino de Huimilpan gracias a sus características tangibles y/o intangibles destacadas?

Nota: Un destino para considerarse atractivo debe ser competitivo y para lograrlo, se debe satisfacer las motivaciones que impulsaron a los visitantes a viajar a él. Los atractivos turísticos de un destino se dividen en naturales como parques, desiertos, playas, selvas, juglares y demás atractivos de la naturaleza; culturales como la gastronomía, el folclor y la arquitectura de sus monumentos y sitios históricos.

**b) equipamiento y las instalaciones:** ¿se integran por hoteles, moteles, campings, *tráiler parís*, restaurantes, cafeterías, agencias de viajes, albercas, canchas de tenis, etc?

**c) comunidad receptora:** ¿se refiere a los residentes locales ligados directa e indirectamente con el turismo?

**d) demanda:** ¿constituyen los turistas residentes en el país y en el extranjero. Son quienes consumen, utilizan y/o se ven beneficiados de lo que el destino ofrece? ¿a partir de su experiencia, logra que dentro del destino se puedan establecer estrategias para mejorar la satisfacción de sus necesidades?

**e) infraestructura:** ¿incluye aeropuertos, carreteras, redes de agua potable, drenaje, de teléfono, etc.?

**f) superestructura:** ¿cuáles con el conjunto de instituciones públicas o privadas, así como los procesos de mercadeo del producto turístico?

Comprende todos los organismos especializados tanto públicos como privados encargados de optimizar y modificar cuando sea necesario, el funcionamiento de cada una de las partes que integran el sistema, así como armonizar sus relaciones para facilitar la producción y venta de los múltiples y dispares servicios que componen el producto turístico.

**f) súper sistema sociocultural.** ¿Cuál es el entorno cultural y social donde se desenvuelve el turismo?

**Anexo 7**

**Instrumento para información en el desarrollo sostenible**

<p><b>Desarrollo sostenible:</b> la generación al mando debe asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer las propias (Brundtland citado por Díaz, Solano y Speakman, 2017; FBN, 2017).</p>	<p>Certificación de turismo sustentable (código):                  Guía de entrevista                  ¿Conocen los requisitos y especificaciones de sustentabilidad del ecoturismo en tres dimensiones: ¿ambiente, sociocultural y economía? ¿Están certificados o contempla la certificación en la Norma NMX-AA-133-SCFI-2013? ¿Cuentan con otras certificaciones que promuevan el desarrollo sostenible?</p>	
	<p>Guía de observación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Protección del medio ambiente y recursos naturales.</li> <li>● Ahorro de agua y energía eléctrica.</li> <li>● La distribución temporal y espacial del flujo de turistas adecuada</li> <li>● Programar la actividad turística de protección a los ecosistemas y la biodiversidad biológica.</li> <li>● Preservar el patrimonio natural de un lugar.</li> <li>● No rebasar la capacidad de alojamiento turístico</li> </ul> <p>Artículo 3 del código Ético mundial para el Turismo (OMT, 1999)</p>	<p>Anotación de observaciones:</p> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/> <hr style="border: 0; border-top: 1px solid black; margin-bottom: 5px;"/>

*Fuente: elaboración propia (2020)*

**Anexo 8**

**Operacionalización de las categorías y subcategorías de investigación en el proceso sucesorio al sucesor.**

Dimensión 1 (categoría) El proceso sucesorio. Entrevista primera generación.		
Unidad de análisis	Categorías (código)	Pregunta
<b>Proceso Sucesorio (Belaustegui goitia (2004))</b>	<b>Diagnóstico:</b> Proceso de recopilar y analizar información que permita identificar la situación actual de la sucesión en la empresa familiar.	¿Existen posibles candidatos a incorporarse o a sucederlo en la empresa? ¿Ofrece buenas posibilidades de carrera a los descendientes o es mejor que busque un camino diferente? ¿Cuántos familiares podrían trabajar en su negocio?  Código ¿Venderá la empresa, la heredará, o si hereda ¿fraccionaria o la centrará en una sola persona?
	<b>Planificación:</b> Modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzar la sucesión	¿Existe un plan para la sucesión de la empresa, si, no por qué? ¿Cada cuándo la empresa revisa el plan de sucesión (compromiso de la dirección hacia el plan)? ¿Ha elaborado un plan de (planeación estratégica) hacia dónde se dirigirá la empresa y cómo lo hará en un futuro (Existe un diseño de la organización deseada)? ¿Cuáles son las habilidades que debe tener el sucesor de la empresa (Hay definición de los perfiles de los futuros directores)?
	<b>Entrenamiento</b> : Plan que contribuya a tomar recursos y capacidades de la empresa familiar para preparar a los sucesores con las habilidades requeridas en el puesto.	¿Los posibles sucesores han trabajado en otras organizaciones y en caso de decidirlo, pueden decidir no trabajar en la empresa familiar? ¿Los sucesores reciben y aprenden a mandar recibiendo órdenes del sucedido? ¿A los sucesores se les permite incorporar ideas diferentes? ¿Los sucesores tienen Habilidades necesarias para manejar la empresa?
	<b>Transferencia:</b> Periodo en que sucesor y sucedido comparten las	¿Al sucesor se le otorga un control de la dirección de la empresa dosificada? ¿Existe compromiso y dedicación de los sucesores? ¿Elaboraron un plan de comunicación de la

	decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo una de ellas es la que absteniente el cargo de director general.	sucesión a todos los interesados en la empresa?
	<b>Culminación:</b> Concluir con éxito el proceso de sucesión. La sucesión exitosa es cuando fundador deja la empresa en poder de los sucesores y ellos lo ejercen eficazmente	¿La empresa está en propiedad y gobierno de los sucesores? ¿Regreso o no el sucesor? ¿Hay o no problemas de adaptación del sucedido?
	<b>Plan de contingencia:</b> Plan alternativo que proponga soluciones antes de saber los problemas que se puedan presentar en la sucesión.	¿Considerará otros familiares para la sucesión? ¿Existe un curso (básico) sobre la administración del negocio?

Fuente: elaboración propia con base en Belausteguigoitia (2004)

**Operacionalización de las variables de investigación en el proceso sucesorio al sucesor.**

•	• <b>Dimensión 1. El proceso sucesorio (categoría). Entrevista segunda generación.</b>	
Categorías	Variable (Código)	Pregunta
<b>Proceso Sucesorio (Belausteguigoitia (2004) Rius, 2004)</b>	<b>Diagnóstico</b> Proceso de recopilar y analizar información que permita identificar la situación actual de la sucesión en la empresa familiar.	¿Cómo es su plan de retiro? ¿Vendió la empresa o la heredó a sus descendientes, si la heredó ¿la fraccionó o la centró en una sola persona? ¿Cómo eligió a los candidatos para incorporarse a sucederlo en la empresa? ¿Existen propietarios o directores del negocio externos a la familia? ¿A cuántos miembros de su familia consideró para la sucesión? ¿Al momento de elegir a sus sucesores para dirigir el negocio, consideró tradiciones familiares, tales como: ¿edad, orden de



		nacimiento y género? ¿Cómo motivó a sus descendientes para que se incorporarán en la empresa? ¿Cuántos familiares consideró adecuado que debían trabajar en su negocio?
	<b>Planificación</b> Modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzar.	¿Qué lo motivó a planear la sucesión? ¿Con cuánto tiempo de antelación planeó su sucesión? ¿Existió compromiso de la dirección hacia su plan? ¿Cómo era el diseño de la organización cuando usted dirigía el negocio y cómo es ahora? ¿Definió los perfiles de los futuros directores cuando estaba a cargo, qué aspectos consideró?
	<b>Entrenamiento:</b> Plan que contribuya a tomar recursos y capacidades de la empresa familiar para preparar a los sucesores con las habilidades requeridas en el puesto.	¿Sus sucesores trabajaron en otras organizaciones? ¿Estableció un mínimo de experiencia profesional antes sus sucesores se incorporarán en el negocio? ¿Cómo preparó a sus sucesores? ¿Permitió a sus sucesores aportar ideas y participar en la estrategia organizacional cuando usted era el líder? ¿Qué habilidades debían tener los sucesores para ser elegidos y gestionar de manera óptima la empresa? ¿Qué habilidades poseen actualmente sus sucesores?
	<b>Transferencia</b> : Periodo en que sucesor y sucedido comparten las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo una de ellas es la que abstente el cargo de director general	¿Otorgó el control de la dirección de la empresa a su sucesor, sí o no, ¿por qué? ¿Cómo ha sido el compromiso y dedicación de los sucesores desde la sucesión? ¿Elaboró un plan de comunicación a todos los interesados en la empresa sobre su sucesión?
	<b>Culminación:</b> Concluir con éxito el proceso de sucesión. La sucesión exitosa es cuando fundador deja la empresa en poder de los sucesores y ellos lo ejercen eficazmente	¿Actualmente, la empresa está en propiedad y gobierno de los sucesores? ¿A qué se dedica usted actualmente? ¿Quién toma las decisiones más importantes del negocio actualmente? ¿Cómo se adaptó el sucedido a su nuevo puesto? ¿Cómo cree que ha sido la sucesión, exitosa o deficiente?
	<b>Plan de contingencia:</b>	¿Desarrolló un plan para considerar algún miembro familiar o externo para la sucesión en

	<p>Plan alternativo que proponga soluciones antes de saber los problemas que se puedan presentar en la sucesión</p>	<p>caso de algún imprevisto ¿fallecimiento, incapacidad, ausencia?                  ¿Proporcionó capacitación y entrenamiento a sus sucesores sobre la administración del negocio?                  ¿Hay posibilidad de cambiar a los sucesores actuales, quién tiene la decisión?</p>
--	---	--

Fuente: elaboración propia según Belausteguigoitia (2004)

**Preguntas de investigación sucesor con primaria. Guía semiestructurada.**

**Diagnóstico**

Qué harás cuando ya no trabajes en el centro ecoturístico:

¿Cuándo decidas no trabajar en el centro ecoturístico, quién se quedaría como encargado?  
Por qué

¿Cuál es la razón para trabajar en el negocio familiar ecoturístico?

¿Cómo alentaste (motivas) a tu familia a trabajar en este negocio?

¿Cuántos familiares podrían trabajar en este negocio?

**Planeación**

1.-Tienes un plan de retiro (cuando ya no estés en el negocio), si, no por qué

**Si**

¿Lo tienes por escrito? Sí, no por qué

Qué te motivó a planearlo

Cómo es tu plan de retiro

¿Qué opinan los socios (dueños) de tu plan?

**No (pasa a pregunta 2)**

2.-Tienes un plan de trabajo para el futuro encargado del centro ecoturístico

**Si**

¿Lo tienes por escrito? Sí, no por qué

Qué te motivó a planearlo

**No (pasa a pregunta 3)**

3.-¿Hay plan de hacia dónde se dirigirá tu negocio en el futuro y cómo lo lograrías ¿  
(Existe un diseño de la organización deseada)?

4.-¿Cuáles son las habilidades que debe tener el encargado del centro ecoturístico (Hay  
definición de los perfiles de los futuros directores)?

**Entrenamiento**

- ¿Cómo se preparan tus familiares para encargarse del negocio familiar?
- ¿Cuáles son los requisitos para ser el encargado del centro ecoturístico?
- ¿Los posibles encargados del centro ecoturístico han trabajado en otros negocios?
- ¿Tus familiares y el encargado pueden decidir no trabajar en tu centro ecoturístico?
- ¿Los sucesores reciben y aprenden a mandar recibiendo órdenes del sucedido?
- ¿A los sucesores se les permite incorporar ideas diferentes?
- ¿Los sucesores tienen Habilidades necesarias para manejar la empresa?

**Transferencia**

¿Al encargado del centro ecoturístico se les otorga un control de la dirección del centro ecoturístico dosificada?

¿Existe compromiso y dedicación de los sucesores?

¿Cómo les informarás a los interesados del centro ecoturístico, quién se quedará como encargado del centro ecoturístico ? o tuviste un plan/ cómo les dijiste??

¿La empresa está en propiedad y gobierno de los sucesores?

¿Regreso o no el sucesor?

¿Hay o no problemas de adaptación del sucedido?

¿Ha considerado a otros encargados del centro ecoturístico que no sea el que estás pensando, son familiares?

¿Existe un curso (básico) sobre la administración de su negocio?

## Anexo 9

### Informe de ATLAS.ti

#### TRIANGULACIÓN ESTUDIO SUCESORIO

#### Citas agrupado por código

Informe creado por MARISOL ÁVILA on 19 nov 2020

Se confirma en los tres casos de estudio que los directores generales tienen la habilidad de identificar los miembros familiares que pueden ser candidatos desde una etapa temprana de la edad de la generación menor logran identificar familiares que trabajan en la empresa como posibles sucesores dando preferencia a sus primogénitos. Lo anterior es relevante para el proceso sucesorio ya que permite a la generación al mando, formar a los candidatos seleccionados con anticipación conforme a los requisitos que requiere la organización, minorando la sucesión fallida. Para el caso 2 y 3 los posibles sucesores son hijos varones y en el caso 1 su primogénita es una mujer, sin embargo, en el caso 1 el director general mencionó un yerno aún inexistente como posible sucesor lo que alude a observar en el caso 1 alguna preferencia por la asignación de sucesores conforme al género. Lo anterior concuerda con el estudio de cultura en la empresa familiar elaborado con base a Treviño (2010) que en los tres casos de estudio son empresas latinoamericanas donde los hombres son los que asumen la propiedad, dirección y gestión efectiva del negocio donde toman las decisiones más importantes, asumen su masculinidad y la procreación de herederos como fundamental. Las mujeres, aunque trabajan o han trabajado en la empresa, actualmente no tienen puestos directivos o gerenciales, sin embargo, su apoyo moral es crucial para la empresa familiar.

- Caso 1 Diagnóstico

8 Citas:

⊕ 6:1 considera como posibles sucesoras a sus hijas o algún otro familiar como un yerno

Contenido:

considera como posibles sucesoras a sus hijas o algún otro familiar como un yerno

⊕ 6:2 podría ser un miembro no familiar pero no tendría los mismos beneficios que sus hijas

Contenido:

podría ser un miembro no familiar pero no tendría los mismos beneficios que sus hijas

⊕ 6:3 desde pequeñas apoyen en la empresa familiar para aprender las habilidades requeridas; sin embargo, ...

Contenido:

desde pequeñas apoyen en la empresa familiar para aprender las habilidades requeridas; sin embargo, menciona que las posibles sucesoras, en especial su hija mayor, apoya voluntariamente y se acomode en actividades conforme a su edad en el negocio familiar.

En los tres casos de estudio identifican claramente cuáles son las habilidades y perfiles que debe tener los posibles sucesores. Los directores generales en los tres casos han diseñado el perfil de los sucesores ideales, el caso 1 considera que debe tener el deseo de quedarse en el cargo y aprender las habilidades que requiere el negocio como gusto por la pesca deportiva, conocimientos de administración y gusto por las ventas. El caso 2 el director general considera que saber atender el negocio familiar con aptitud de servicio y dar buenos resultados es lo que debe hacer el nuevo sucesor si desea heredar su parte; así mismo menciona que de las habilidades específicas debe saber del mantenimiento del centro ecoturístico, manejo de lanchas, coctelera-cocina; excelente servicio al cliente, gran voluntad de trabajar y mucha disponibilidad. El caso 3 no menciona las habilidades específicas, pero hace referencia al trabajo duro dentro del centro ecoturístico y que las habilidades necesarias se aprenden desde niños trabajando en el centro ecoturístico.

El estudio sucesorio identificó que las empresas familiares analizadas consideran que su empresa genera valor económico a la familia y que la generación menor debe continúe en el negocio, dos de tres casos consideran que la empresa familiar ofrece buenas posibilidades de brindar lo necesario para mantener un hogar y mejorar la calidad de vida del sucesor y sus familias, pero la familia puede trabajar en otra empresa o complementar su ingreso con otra profesión. Lo anterior se corrobora con uno de los casos de estudio que mencionó que existen mayores posibilidades de carrera cuando se migra a Estados Unidos de Norte América ya que facilita al migrante el ahorro para financiar futuros proyectos a su retorno. Lo anterior es corroborado con los estudios de genograma familiar en los tres casos de estudio donde los patrones de repetición a lo largo de generaciones demuestran que la generación menor en las dos generaciones anteriores ha realizado migración al extranjero por cuestiones laborales.

En las tres empresas familiares analizadas obtuvieron financiamiento con remesas de su trabajo temporal en el extranjero como lo corrobora el estudio de sistema turístico donde identificó que en el súper sistema sociocultural de las tres empresas cuyo lugar de operación es Huimilpan, el Municipio es considerado como uno de los principales municipios del estado de Querétaro México con altos índices de migración, de cada diez habitantes cuatro deciden buscar oportunidades en Estados Unidos de Norte América. La migración se apoya en dos factores: la falta de oportunidades y la propia cultura, pues muchas veces quienes deciden emigrar a USA lo hacen porque tienen familiares o amigos que trabajan allá y los animan a emigrar. Al observar el genograma relacional en experiencias vitales y los resultados del cuestionario de selección de la muestra se corrobora que el autofinanciamiento en los tres casos de estudio oscila entre 80 a 100%.

En los dos casos de estudio de primera generación (caso 1 y 3) se menciona que es el director general y dueño al 100% del negocio quien decidirá quién será el sucesor y en el caso 2 empresa familiar de segunda generación, es la junta de accionistas quien decidirá en

su momento el nuevo sucesor. Lo anterior se triangula con el estudio la dinámica de la empresa familiar donde se observa que, en los tres casos de estudio, los familiares con propiedad, gestión y dirección efectiva está a cargo de familiares de sexo masculino.

El estudio de cultura familiar indica que buscan heredan a los varones a pesar de que las hijas también han trabajado en la empresa familiar. En dos de tres casos de estudio se busca continuar esa práctica, solo en el caso 1 se identificó disyuntiva de opinión ya que, al no contar con un heredero varón, busca entrenar a su primogénita en el negocio familiar mencionando el director general que siendo consciente que son actividades *masculinas*, la primogénita ha desarrollado gusto por actividades y deportes más comúnmente asociados a los *varones* como el futbol soccer y la pesca deportiva. Sin embargo, se identifica en el director del caso 1 una posición clara respecto a su creencia en los roles y actividades hacia hombres y mujeres que se distinguen en su posición al trabajo en la empresa y la sucesión al referirse “un trabajo que requiere fuerza no es apropiado para una mujer”

“No tendría problema si es un empleado, pero no tendría tantas ventajas como un familiar, prefería mi yerno y mis hijas que cuiden a mis nietos.

El estudio del sistema turístico identificó que en la superestructura del campamento ecoturístico existen cinco empresas privadas que se relacionan entre sí como clústeres turísticos para satisfacer la demanda. Una de las empresas del clúster turístico fue galardonada por su gobierno estatal como referente a la promoción y servicios de turismo en el estado de Querétaro. Se identificó tres empresas ubicadas en el sector norte del San Pedro, una empresa en sector sur de San Pedro y una empresa que trabaja en los dos sectores de la comunidad. Los descendientes de los casos estudiados podrían laborar en las organizaciones anteriormente mencionadas donde además tres fueron relacionadas con el estudio de la dinámica de la empresa familiar donde en los tres casos de estudio, existen familiares no propietarios de ambos sexos que trabajan en tres de las empresas familiares turísticas de naturaleza con edades entre 11 a 84 años de edad, donde algunos se catalogan como familiares con gestión en la empresa y dirección efectiva, e integrantes de la empresa sin propiedad.

Se identificó que requiere profesionalizar sus prácticas de sostenibilidad como turismo de naturaleza para salvaguardar sus recursos para las próximas generaciones. No cuentan con una norma de certificación de turismo sostenible como la Norma NMX-AA-133-SCFI-2013 u otra certificación de sustentabilidad, sin embargo en los tres casos de estudio se identificó que se han esforzado en adoptar prácticas de sostenibilidad de sus recursos naturales como: actividad turística de protección a los ecosistemas y la biodiversidad con la captura y libera de ejemplares en pesca deportiva, en torneos de pesca deportiva, todas las capturas son examinadas por la SAGARPA e integrantes de la Cooperativa Piscícola de la Presa San Pedro para revisar que el competidor utilice la técnica de pesca permitida para garantizar el menor maltrato al ejemplar. La comunidad trabaja en conjunto con la CONAFOR para buscar el cuidado de la flora y fauna de la región. Ahorro de agua, energía, reciclaje y fosas sépticas. La distribución temporal y espacial del flujo de turistas es adecuada.

El estudio cultural de la empresa familiar identificó que los tres casos de estudio son catalogados como redes familiares con conexiones con el bienestar de la familia. Son familias extendidas (conforme a Trevinyo, 2010) compuestas por los padres, madres, hijos, abuelos, tíos, sobrinos, nietos, compadres, ahijados, amigos que comparten un sistema de expectativas

sobre el comportamiento de cada uno de los miembros, así como sus derechos y obligaciones. Los tres casos de estudio se observa una reciprocidad y ayuda solidaria para realizar negocios, uno provee el servicio que el otro no puede proporcionar por falta de capacidad o por falta del equipo. Buscan clientes y promocionan los servicios como si se tratara de una sola empresa, aunque tienen razones sociales diferentes. Ambas empresas trabajan bajo palabra de la honradez y confianza, cumpliendo los tratos y las negociaciones a los que llegaron y no defraudan la red familiar.

Lo anterior se corrobora al triangular con el genograma relacional de los tres casos de estudio, se corroboró que en las tres empresas existe una estructura relacional mayormente sólida donde se visualiza buenas relaciones entre la familia y uniones estrechas entre el director general y su posible sucesor; así como estrecha relación entre los hermanos de la generación menor. Los tres casos de estudio se apoyan entre sí como clústeres turísticos para operar correctamente en temporadas altas del turismo de naturaleza; añaden valor al servicio, al ofrecer diversos servicios al turista que no pudieran ser ofertados de forma individual por cada caso de estudio.

El genograma demostró que en los casos 2 y 3, los directores generales son primos hermanos y el estudio cultural de la empresa familiar identificó al director general del caso 1 es compadre del director general del caso 2, y amigo de años del caso 3. El compadrazgo se corroboró con el estudio de la cultura de la empresa familiar identificando que los tres casos de estudio son de formación católica donde dos de tres casos practican los ritos y tradiciones familiares que en su mayoría están bajo las creencias de los sacramentos de la religión católica como lo son el matrimonio, el bautismo y la comunión. El compadrazgo en el caso 1 y 2, vinculó la estrecha relación entre los dos casos. Hay una pequeña discrepancia con el caso 3 quien argumenta no practicar los ritos católicos, más sin embargo la bitácora de observación identificó tolerancia a sus creencias por parte de su familia y amigos, y se observó su participación en fiestas y convivios aludidos a fiestas religiosas católicas.

○ *Planeación*

El caso 1 y el caso 3 mencionan no tener un plan de sucesión, planeación estratégica, testamento; tampoco tiene un plan de retiro. Aluden que no hay tiempo para hacerlo, no lo habían pensado o se hace conforme se necesite. Lo anterior coincide con Belausteguigoitia (2012) quien menciona que algunas empresas familiares cuyos directivos son propietarios y fundadores, suelen enfocarse en las acciones gracias a lo cual sus empresas prosperan. Su preocupación de hacer surge día a día y para algunos directivos no tiene sentido invertir su tiempo en la elaboración de planes que tal vez nunca lleguen a realizarse.

El autor comenta que para este tipo de casos lo recomendable es hacerles conocer que la planificación puede ser la actividad más rentable de todas las que se realizan cotidianamente y también tienen que comprender la que no planeación tienen costos muy altos. Lograr el compromiso de la dirección hacia el plan es el punto de partida de la fase II del proceso sucesorio. Al triangular el estudio tipo de empresa familiar con el estudio de proceso sucesorio se constató que tanto en el caso 1 y 3 de primera generación, los directores de las empresas familiares son propietarios y fundadores. Así mismo con base en los criterios de selección de objeto de estudio se sabe que el director general del caso 1 realiza todas las labores de gerencia de marketing, finanzas, recursos humanos y operativos como los cursos de pesca deportiva; en el caso 3 el director general realiza todos los puestos gerenciales además de apoyar en la limpieza de cabañas, ventas y cobro de los servicios. Por lo anterior



se corrobora que los dos directivos tienen diversas funciones y actividades que abarcan la mayoría de sus preocupaciones en la cotidianidad de su empresa familiar. Para el caso 2, sucede algo similar al realizar puestos operativos como velador y gerenciales como encargado del centro ecoturístico.

Otra triangulación importante con la planeación de la sucesión es el grado educativo de los casos de estudio y su tiempo generacional como empresa familiar. La primera generación de empresa familiar que corresponde a los tres casos de estudio sus directores generales y fundadores con diferencia significativa de estudios (bachillerato caso 1 y primaria caso 2 y 3) desconocen la importancia y la elaboración explícita de la planeación estratégica y la sucesión y por lo tanto mencionan que no lo habían pensado o contemplado. El caso 2, la sociedad cooperativa es quien deciden a su modo y entendimiento los candidatos a sucesores.

Parte del proceso de planeación tácita se realiza a través de reuniones familiares que propician la idoneidad para discutir asuntos de la empresa y dar solución a los problemas, así como repartir las ganancias entre los socios. El estudio de la cultura familiar posiciona el caso 2 como empresa familiar latina donde sus tradiciones son fuertes y dominantes, los lazos y relaciones familiares son muy importantes en su día a día. Lo anterior se corrobora con la bitácora de observación donde en una de las fiestas familiares, el jaripeo y las cabalgatas propician la unión familiar y los lazos se afianzan, permitiendo la disponibilidad del familiar para resolución de conflictos para el beneficio de la empresa.

Durante su estancia en el extranjero el director general del caso 2 invirtió en propiedades y otros activos, menciona que solo en caso de ser necesario vendería para su vejez y en su retiro viajaría y disfrutaría de sus nietos, por lo que buscaría el apoyo familiar. En cuanto a su testamento, el director general ya donó en vida a sus hijos varones parte de su propiedad y visualiza posibles sucesores hasta la cuarta generación; como se observa en el estudio del genograma el director general de 49 años tiene nueve hijos y dieciséis nietos.

Un factor importante en la planeación estratégica tácita del apalancamiento del caso 2 es la cultura de migración y se constata en los patrones de repetición a lo largo de las generaciones en el genograma familiar; cuatro de los nueve hijos(a) del director general se encuentran trabajando temporalmente o residiendo permanentemente en USA, y su hijo varón más joven se prepara para migrar. Como lo identificó el estudio de la cultura familiar, en situaciones de crisis económica o dificultades familiares como enfermedades, accidentes, etc., el apoyo de la familia extendida traspasa fronteras, ya que son los familiares en el extranjero quien apoya económicamente en situaciones complejas a la familia o en situaciones que requiera el financiamiento para nuevos proyectos. La familia en el extranjero aprovecha las redes sociales para estar al pendiente de las necesidades de la familia y viceversa.

#### *10.1.1.1.1 Entrenamiento*

Belausteguigoitia (2012) menciona que el trabajo cotidiano en la empresa familiar termina por ser el mejor entrenamiento, lo anterior coincide en los tres casos de estudio analizados, donde los posibles sucesores ayudan voluntariamente desde niños en la empresa familiar con actividades de acuerdo a su edad, posteriormente se incorporan con actividades operativas con mayor responsabilidad hasta realizar actividades gerenciales.

A continuación se describen las principales habilidades y conocimientos que debe tener la generación menor para trabajar en la empresa familiar y que fueron expresados por los directores generales en los tres casos de estudio: conocer y respetar sus recursos naturales

para garantizar la seguridad y satisfacción del cliente en el turismo de aventura; aprender a guiar a los turistas a las zonas naturales que desean conocer; enseñan a practicar la pesca deportiva, asistir en actividades acuáticas y en paseos a caballo.

Los tres casos de estudio mencionaron que es completamente favorable que trabajen en otras organizaciones, ya que les permitirá a los posibles sucesores valorar los beneficios de trabajar en la empresa familiar, complementar sus ingresos, aprender otras habilidades necesarias para la organización y tomar voluntariamente la decisión si desean ser los sucesores. Como identifica el genograma relacional y cultural, el sucesor del caso 2 trabajo en Estados Unidos de Norte América antes de ser elegido como el sucedido y aceptar el cargo. El director general al igual que algunos varones de la generación menor y posibles sucesores, menciona que su estancia en Estados Unidos puede ayudarles en aprender nuevas habilidades e incorporar nuevas ideas para nuevos proyectos.

El estudio de la dinámica de la empresa familiar corroboró en los tres casos de estudio que hay familias muy jóvenes que ayudan en la organización con edades desde los 11 años, al triangular con el organigrama de las tres empresas y el estudio del sistema cultural se corrobora que efectivamente los posibles sucesores que son hijos e hijas del director general a su corta edad ya tienen responsabilidades en la organización (de acuerdo a su edad).

La premisa: los posibles sucesores aprenden a mandar recibiendo órdenes del director general, o de algún otro miembro de la familia que trabaja en la empresa con mayor jerarquía, se corrobora con la bitácora de observación, donde los hijos e hija de los tres casos de estudio quienes reciben órdenes de sus padres en las actividades de la empresa familiar suelen repetir el patrón de mando hacia otros miembros familiares de menor edad como hermanos menores u otros empleados de la organización con menor jerarquía; el tono de voz y expresiones utilizado por el hijo o hija fue muy similar al director general (padre).

El estudio de la cultura familiar ha sido determinante para entender cómo se preparan y entrenan los posibles candidatos a la sucesión en su idiosincrasia para trabajar en la empresa familiar, donde la migración es importante en su preparación. Triangulado con el sistema turístico y el genograma se corrobora que existe una cultura de migración laboral hacia Estados Unidos la cual es apoyada por la familia que serviría como entrenamiento para la generación menor y apalancamiento económico para la familia.

Sin embargo, además de los beneficios económicos para el migrante, las conexiones se extienden entre fronteras. Las redes sociales e internet permiten que los familiares (esposas, hijos, hermano, padres, etc.) estén en contacto y presentes de lo que acontece en la comunidad. Apoyar económicamente a la familia y financiar proyectos y negocios en la comunidad como centro ecoturístico. En el caso de los tres casos de estudio fueron en gran parte gracias a las remesas de los sucesores quienes logran financiar los proyectos, sin embargo, entrenarse para migrar no es lo único que se aprende en esta red familiar.

Como lo indica las redes familiares y conexión con el bienestar de la familia en el estudio cultural de las empresas analizadas, los tres casos de estudio son familias extendidas compuestas por los padres, madres, hijos, abuelos, tíos, sobrinos, nietos, compadres, ahijados, amigos que comparten un sistema de expectativas sobre el comportamiento de cada uno de los miembros, así como sus derechos y obligaciones. Por lo que se observa una reciprocidad y ayuda solidaria para realizar negocios, uno proporciona el servicio que el otro no puede proporcionar por falta de capacidad o por falta del equipo. Buscan clientes y promocionan los servicios como si se tratara de una empresa. Ambas empresas trabajan bajo

palabra de la honradez y confianza de tratos de caballeros, cumpliendo los tratos y las negociaciones a los que llegaron y no defraudan la red familiar.

Las reuniones familiares como cumpleaños, bautizos, bodas y graduaciones los unen afectivamente y permiten afianzar los lazos de confianza en los negocios y el vínculo afectivo entre los tres casos de estudio. Estas redes de conexiones y bienestar familiar se retribuyen en conjunto creando una red de favores retribuyendo a beneficio de uno de los miembros de la familia. En situaciones de crisis económica o dificultades familiares como enfermedades, accidentes, el apoyo de la familia extendida traspasa fronteras, ya que son los familiares en el extranjero quienes apoyan económicamente en situaciones complejas para la familia o en situaciones que requiera el financiamiento para nuevos proyectos. La familia en el extranjero aprovecha las redes sociales para estar al pendiente de las necesidades de la familia y viceversa.

- ***Transferencia y culminación***

En esta investigación el caso 2, empresa de segunda generación, proporcionó evidencia contundente sobre la transferencia y culminación del proceso sucesorio. Para el caso 1 y 3 empresas de primera generación, la transferencia y culminación fue abordada conforme a la opinión del actuar del director general (dueño y fundador) ante las dos etapas que aún no han sucedido en su empresa familiar.

Para la empresa que ya fue sucedida, caso 2, el sucesor mencionó que dejará la gestión y dirección efectiva cuando considere conveniente que alguno de sus hijos (posibles sucesores) estén preparados para dirigir. Al corroborar el genograma familiar, se identifica que el director general tiene 4 hijos varones quienes han trabajado para la empresa familiar y en su retorno a México, será su primogénito mayor quien decidirá en un futuro si desea postularse o no como posible sucesor.

En los tres casos de estudio consideran que los posibles sucesores demuestran compromiso y dedicación el proceso sucesorio, y esto se da, porque no se le obliga a ocupar el cargo, es el familiar quien decide por su cuenta si desea postularse como sucesor y en el caso 2 es la junta de accionistas quien decide el familiar correcto para ocupar el puesto entre los postulantes.

Los tres casos de estudio mencionan que entregarán la dirección y gestión de la empresa efectiva dosificada y que nunca abandonarían por completo la empresa familiar, ya que, para estas empresas familiares, es importante asesorar al nuevo sucesor en situaciones complejas o decisiones importantes. Lo anterior se corrobora con el estudio los datos de la empresa familiar donde indicó que el caso 2, la primera generación en sus inicios se autodenominaba como una empresa familiar de ganadería, agricultura y pesca para posteriormente diversificarse como una empresa de servicios turísticos de naturaleza, donde actualmente la dirige la segunda generación. El sucedido representado en el genograma familiar con un cuadrado con número 84 (edad), siendo el tío del director general del caso 2 y padre del director general del caso 3, nunca regresó a dirigir e intervenir en la gestión efectiva del centro ecoturístico, sin embargo, mientras se lo permitió su edad, continuó apoyando en actividades de mantenimiento como la jardinería.

Lo anterior se corrobora con el estudio de tipo de empresa familiar donde se identifica que actualmente para el caso 2, la generación al mando controla la dirección y gestión quien siempre estuvo a cargo del director general sobrino del sucesor. En relación a la propiedad y gobierno éstas se encuentran en los accionistas donde el 88% son familiares y el 12% son

amigos de la familia. Los accionistas pertenecen a la segunda generación y son ellos quienes eligieron al director general quien es familiar y accionista.

Lo anterior coincide con la tipología de la sucesión mencionada por Belausteguigoitia (2012) en su analogía en la entrega de la estafeta eficaz, donde el cambio se da conforme a lo planeado, el caso 2 realizó con tiempo un plan implícito de entrega de estafeta que se siguió adecuadamente, incluso menciona que hubo contratiempos por decidir quién de los hermanos y primos dirigiría el campamento ecoturístico, pero gracias a que se previeron estos desacuerdos, es la junta de socios quien decidió al nuevo sucesor, por lo que el relevo se realizó en forma exitosa.

Por el contrario, un comentario realizado en el caso 1 es: una vez realizada la sucesión, el sucedido trataría de seguir controlando unas decisiones de la dirección y gestión efectiva, y solo lo dejaría al 100 % a cargo del sucesor, cuando ya no pudiera trabajar; lo anterior puede coincidir en la analogía del revelo transferido por Belausteguigoitia (2012). En este caso el autor menciona que el corredor inicial sostiene firmemente la estafeta y no la suelta a pesar que su compañero tiene la posición y velocidad para recibirla, la carrera inicial continua su trayectoria sin integrar la estafeta, sorprendiendo a su compañero. El fundador ejerce un control absoluto y no está dispuesto a cederlo por diversos motivos. No está dispuesto a dejar de ser la cabeza de la organización, incluso a costa de poner en riesgo a la empresa. Los sucesores se frustran al saber que su crecimiento de desarrollo y en muchos casos su felicidad depende esencialmente de que el líder salga de la empresa.

Los tres casos de estudio, no tiene un plan de comunicación a los interesados de la organización y en especial el caso 1 y 3 no identifican la razón de hacerlo. Para Belausteguigoitia (2012), es indispensable que la empresa familiar tenga un plan de comunicación de la sucesión que aclare el panorama de todos los involucrados de la empresa, especialmente los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores. Para el caso 2 empresa familiar de segunda generación, mencionar que no elaboraron un plan de comunicación de la sucesión, sin embargo, es la junta de accionistas quien comunicará a todos los interesados el nuevo sucesor.

Para el caso 2 la sucesión exitosa retomando la teoría de Belausteguigoitia (2012) fue porque hay coordinación y cohesión entre sucesor y sucedido; el sucedido deja que el sucesor asuma su nuevo cargo y se retira conforme se planeó, el sucesor tiene el nivel requerido para el puesto.

#### *10.1.1.1.2 Plan de contingencia.*

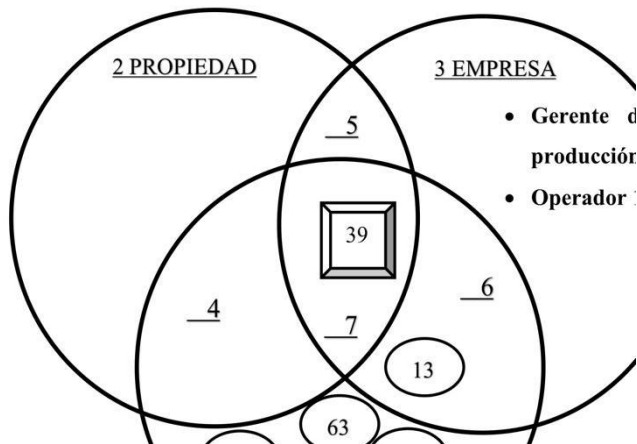
Para prevenir los inconvenientes del proceso sucesorio en un futuro, es necesario diseñar un plan alternativo que proponga soluciones antes que se puedan presentar inconvenientes en la etapa final del proceso sucesorio como, por ejemplo: que el sucesor decida renunciar tempranamente del puesto, que no esté a la altura o una pérdida inesperada. Para lo anterior este estudio reveló que ninguna de las empresas estudiadas contempla un plan explícito ante una contingencia del sucesor. Sin embargo, las empresas estudiadas si identifican miembros familiares que bien podrían ocupar los puestos de director general en un futuro. Así mismo reconocen que, aunque no saben cómo elaborar un curso básico de administración de su negocio por su formación académica (sexto de primaria y bachillerato), les gustaría realizarlo en un futuro. Para el caso 2 con relevo generacional, mencionó que los cursos que han recibido y en el caso específico de la disciplina de administración para su empresa, todos han sido gestionados por instituciones gubernamentales. Lo anterior se corrobora con el sistema

turístico de la empresa familiar donde se observa que es la SEDEA, la SAGARPA quienes apoyan con cursos y gestión a la sociedad cooperativa.

En caso de una sucesión forzada, sería la asamblea de socios de la cooperativa quien designaría a los posibles sucesores que como expresó el director general son miembros familiares varones que ya han trabajado en la empresa y que consideran tienen el conocimiento para tomar la decisión si quieren o no estar a cargo del negocio. Para triangular lo anterior, el genograma y el estudio de la dinámica familia (representado con un cuadrado y número 16), corrobora que existen 1 hijo varón, trabajando en la empresa en el caso 2 y que bien podrían ocupar el puesto del sucesor en un tiempo futuro, sin embargo, es el primogénito varón que se encuentra laborando en el extranjero, quien manifiesta el director general podría ser la primera opción como candidato a la junta de accionistas. El primogénito varón del director general caso 2 es representado en el genograma caso 2 con un cuadrado y número 31 en la delimitación de la familia del director general.

9:2 Cita 9:2

Contenido:



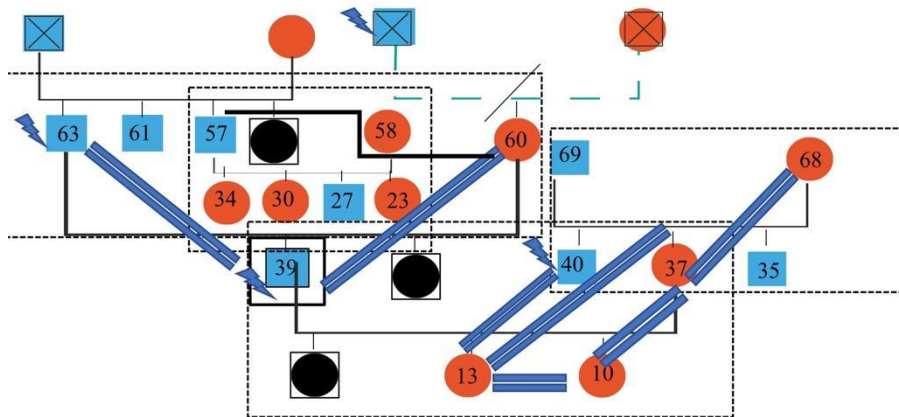
10:1 Eventos del Ciclo Vital que se producen en periodos no esperados y desarrollo de crisis: El aborto d...

Contenido:

Eventos del Ciclo Vital que se producen en periodos no esperados y desarrollo de crisis: El aborto del primogénito varón e imposibilidad actual de procrear un tercer hijo por cuestiones médicas de la esposa del director general de la EF.

10:3 Cita 10:3

Contenido:



⊕ 13:2 1 caso 1 quien expresa que, en temporadas altas, trabaja en conjunto con su compadre. Una apreciación...

Contenido:

1 caso 1 quien expresa que, en temporadas altas, trabaja en conjunto con su compadre. Una apreciación importante es que existe una relación de compadrazgo (familia extendida) entre el caso 1 y 2 por parte de los dueños.

⊕ 13:9 El caso 1 se observa una pérdida de un primogénito varón y por consiguiente dos hijas mujeres, sin h...

Contenido:

En el caso 1 se observa una pérdida de un primogénito varón y por consiguiente dos hijas mujeres, sin herederos varones, se presume herederos femeninos, educadas para formar una familia tradicional católica, pero con la formación por la pesca deportiva y el campismo.

○ Caso 1 Diagnóstico caso 2

1 citas:

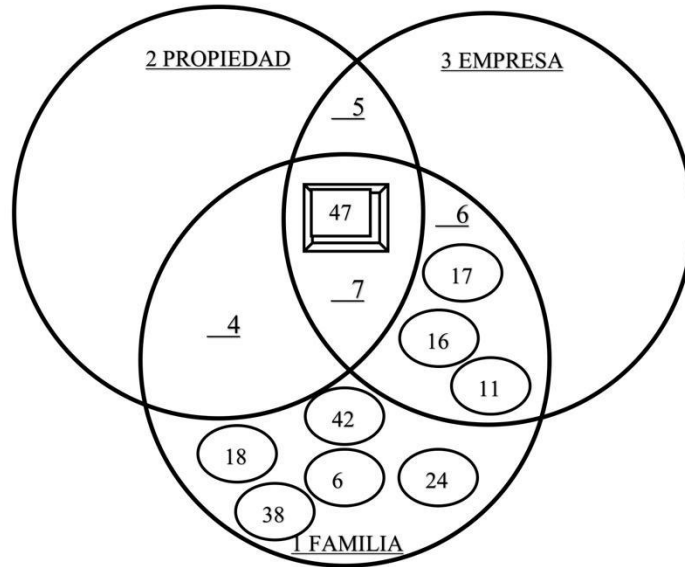
⊕ 13:2 1 caso 1 quien expresa que, en temporadas altas, trabaja en conjunto con su compadre. Una apreciación...

Contenido:

1 caso 1 quien expresa que, en temporadas altas, trabaja en conjunto con su compadre. Una apreciación importante es que existe una relación de compadrazgo (familia extendida) entre el caso 1 y 2 por parte de los dueños.

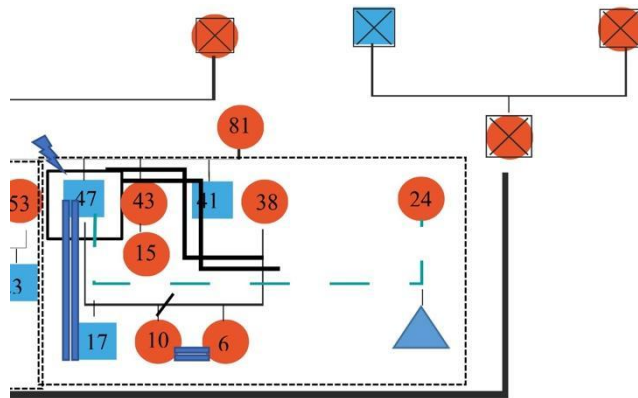
9:3 Cita 9:3

Contenido:



10:5 Cita 10:5

Contenido:



11:1 existen candidatos para sucederlo en la empresa familiar refiriéndose en primera opción a su primogénito.

Contenido:

## **Anexo 10**

### **Abreviaturas**

(PYMES) Pequeñas y Medianas Empresas.

(Mipymes) Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.

(QRO) Querétaro.

(SME) El subcomité de Infraestructura de Desarrollo de las PYMES.

(INEGI) Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

(INADEF) Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal

(EF.) Empresa Familiar.

(ENF) Empresa no Familiar

(GEEF) Grupo Europeo de Empresas Familiares.

(FBN) Familia *Business Network*.

(ONU) Organización de Naciones Unidas.

(ODS) Objetivos de Desarrollo Sostenible

(OCDE) Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.

(SECTUR) Secretaría de Turismo.

(SSM) Metodología de Sistemas Suaves

(TGS) Teoría General de Sistemas

(KPMG) Cutting Through Complexity .

(SEDATU) Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y



