



**Universidad Autónoma de Querétaro**

Facultad de Contaduría y Administración

FACTORES DE ÉXITO EN LA SUCESION DE EMPRESAS FAMILIARES  
DEDICADAS A LA COMPRAVENTA DE MATERIAL PARA CONSTRUCCION

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro de Administración

**Presenta**

**BERTHA CALLEJAS ESTRADA**

Santiago de Querétaro, Agosto de 2014



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

FACTORES DE ÉXITO EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES  
DEDICADAS A LA COMPRAVENTA DE MATERIAL PARA CONSTRUCCIÓN

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

Presenta: Bertha Callejas Estrada  
Dirigido por: M.A. Epigmenio Muñoz Guevara

**SINODALES**

M.A Epigmenio Muñoz Guevara  
Presidente

  
Firma

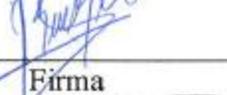
Dr. León Martín Cabello Cervantes.  
Secretario

  
Firma

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto  
Vocal

  
Firma

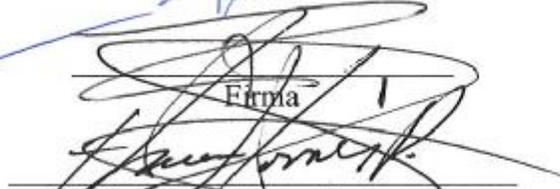
Dra. Rosa María Romero González  
Suplente

  
Firma

Dr. Alberto Pastrana Palma  
Suplente

  
Firma

  
Dr. Arturo Castañeda Olalde  
Director de la Facultad

  
Dr. Irineo Torres Pacheco  
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
Santiago de Querétaro, Qro.  
Agosto /2014  
México

## RESUMEN

El proceso de sucesión en las empresas familiares, es un aspecto muy olvidado que en la mayoría de los casos lleva a dichas empresas a su desaparición después de la vida útil del fundador. Se considera que la vida útil del fundador es aproximadamente de 24 años, por ello que lo más importante para las empresas familiares, debe ser un proceso de profesionalización, en el cual se determinen reglas y bases tanto para el funcionamiento de la organización como para que la misma trascienda a la segunda tercera y muchas más generaciones. Dicho proceso de profesionalización debe incluir entre otras, la descripción del perfil, del futuro sucesor, descripción de puestos, salarios según puestos, requisitos para poder ser aspirante a dicho puesto sucesorio. En este tipo de empresas comúnmente se rigen por sentimientos, ya que esta muy relacionada, la familia, la propiedad y la dirección de la empresas, por lo que para delimitar dichos aspectos se deben implementar ciertas reglas de delimiten el campo de acción de cada uno de los socios. Ya que por tratarse de empresa de familia, juega un rol preponderante los lazos familiares, de sentimientos, que no permiten a los fundadores ver la organización como una empresa, sino siempre está presente el rol sentimental. En necesario, cambiar el rol de empresa familiar a familia empresaria, mediante la implementación de una serie de lineamientos que lleven a la empresa a la subsistencia aun cuando exista un cambio generacional, ya que deberá respetar los valores, la misión y visión de la organización que fue implementada por el fundador, sin olvidar conjuntar con sus nuevas ideas, que lleven a la organización a su crecimiento, y subsistencia. Con la implementación de las reglas mencionadas, se ayudara a que el índice de mortandad de empresas familiares disminuya, y estas trasciendan por generaciones, sabiendo separar la relación familiar, de la propiedad de la empresa así como la dirección de la misma.

Palabras clave: empresa, familia, sucesión

## SUMMARY

The process of succession in family businesses, is a very forgotten that in most cases leads to these companies to disappear after the life of the founder. it is considered that the life of the founder is about 24 years, so that the most important for family businesses, should be a process of professionalization, which are determined both rules and basis for the operation of the organization and that it transcends to the second third and many more generations. this professionalization process should include among others, the description of the profile, the future successor, job descriptions, wages as jobs, requirements to become a candidate for that post succession. in these businesses commonly are governed by feelings, and is closely related to the family, ownership and management of enterprises, so to define these aspects should implement certain rules clarifying the scope of each of these aspects. as for being family company, plays an important role of family ties, of feelings, which do not allow the founders see the organization as a business, but there is always the emotional role. in necessary, change the role of family business family business, by implementing a set of guidelines with the company to keep even if there is a generational change, as must respect the values , mission and vision of the organization which was implemented by the founder, not forgetting combine with new ideas, with the organization growth and survival. with the implementation of the above rules, it will help the death rate family business decline, and these transcend through generations, knowing separate the family relationship, ownership of the company as well as the direction of the same.

Keywords: firm, family, succession

## **DEDICATORIAS**

A todos aquellos emprendedores, que sueñen con ser grandes empresarios y quieran realizar su sueño.

A docentes y alumnos, de investigación sobre la problemática de empresas familiares, y del porque el fracaso de las mismas en los primeros años de su creación.

A todas aquellas personas que estén interesadas en iniciar una empresa, a fin de que desde el inicio esta se encuentre profesionalizada, lo cual les garantizara que la misma perdure por generaciones.

A mi esposo e hijos, les ofrezco el esfuerzo realizado en el presente trabajo.

**AGRADECIMIENTOS.**

A Dios por darme el privilegio de la vida, el equilibrio y la armonía.

A mi esposo e hijos por ser parte de mi vida, y por darme su apoyo incondicional.

A mis padres, por haberme enseñado todo lo que ahora se y por ser un ejemplo para mí.

A mi familia por estar siempre a mi lado, apoyándome.

A los profesores por compartir su sabiduría, que para mí es muy apreciada.

A la vida por tener el privilegio de ser parte de ella, y poder observar y vivir lo que nos ofrece.

**ÍNDICE**

	DESCRIPCIÓN	
	Summary	i
	Resumen	ii
	Dedicatorias	iii
	Agradecimientos	vii
	Índice	viii
	Índice de Figuras	x
	Índice de Tablas	xi
1	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Antecedentes	1
1.2.	Justificación	6
1.3.	Problema de investigación	8
1.4.	Objetivo general	9
1.4.1.	<i>Objetivos específicos</i>	9
1.5.	Diseño metodológico de la investigación	10
1.6.	Beneficios esperados	13
1.7,	Limites el alcance de la investigación	13
2	MARCO TEORICO	15
2.1.	Empresas familiares	15
2.1.1.	<i>Tipos de empresas familiares</i>	22
2.2.	Factores de éxito en las empresas	28
2.3.	Procesos de sucesión en las empresas	37

## FACTORES DE ÉXITO EN LA SUCESIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES...

2.4.	Empresas familiares y los factores de éxito	41
2.5.	Factores de éxito y proceso de sucesión en las empresas familiares	47
2.6.	Sucesión en empresas familiares	52
2.7.	Planteamiento del problema	65
3	METODOLOGIA	74
3.1.	Problema de investigación	74
3.2.	Objetivo general	75
3.3.	Objetivo específicos	77
3.4.	Planteamiento de propuestas	80
3.5.	Enfoque de la investigación	85
3.6	Justificación	88
4	CASO DE ESTUDIO	90
4.1.	Empresas familiares en Polotitlán Estado de México	95
4.2.	Realización de encuestas	99
5	RESULTADOS	107
6	DISCUSIÓN	112
	CONCLUSIONES	115
	REFERENCIAS	118

**ÍNDICE DE FIGURAS**

Fig	Descripción	Pag.
2.1	Modelo de los tres círculos, unión de empresa, familia, propiedad	16
2.2	Modelo de los tres círculos especificando límites de los tres aspectos de la empresa, familia, propiedad y gestión	39
2.3	Modelo de los tres círculos, identificando los límites de actuación de la área, familia, empresa y propiedad.	67
2.4	Modelo de los tres círculos, separado, trabajando unidos sobre la misma meta	68
3.1	Proceso para profesionalizar la empresa.	79
3.2	Elementos que unen una empresa familiar	88
4.1	Organigrama de empresa familiar	91
4.2	Porcentaje de empresas familiares	101
4.3	Porcentaje de empresas que visualizan crecimiento	103
4.4	Porcentaje de Empresas familiares que visualizan crecimiento	104
4.5	Porcentaje de nivel de planeación	105
4.6	Porcentaje de empresas que planean la sucesión	106
5.1	Porcentaje de empresas Familiares	108
5.2	Elaboración de Misión y Visión	109
5.3	Organigrama sugerido a la Empresa Familiar	110

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla	Descripción	Pág.
1.1	Tipos de empresas en América Latina	5
2.1	Valores de la Familia y de la Empresa	21
2.2	Ventajas y desventajas según tipo de proceso	31
2.3	Preocupación de la dirección, por la Evolución de la Empresa Familiar.	38
2.4	Estratificación de Empresas por tamaño.	44

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1. Antecedentes

La empresa familiar presenta particularidades que la hacen distinta a las llamadas empresas formales, principalmente en cuanto a finanzas nos referimos y a la informalidad con que esta se representa debido a que tiene su origen principalmente en la familia y cuya única finalidad es tener un mejor nivel de vida, pero sin importar la implementación de la profesionalización en la misma. En la actualidad se observa que la economía, mundial y nacional está formada en su mayoría por empresas de las llamadas familiares, empresas que se consideran así por haber sido creadas por dos o más miembros de una familia. Estas empresas no obstante ser el mayor ingreso del PIB, nacional y en ocasiones hasta internacional, en su mayoría no llegan a la tercera generación, razón por la cual el tema en estudio nos permitirá y servirá de apoyo a muchas empresas de este tipo para que puedan rebasar esta etapa.

Que debemos entender por empresa familiar: Aquella organización formada por miembros de una determinada familia, con la finalidad de crear una organización, en la que los altos mandos serán a cargo de los miembros de la familia, distribuyendo entre dichos miembros los beneficios obtenidos en la organización. Es bueno que la familia permanezca unida, siempre y cuando alguno de sus miembros no obstaculice la labor que le compete en el seno de la empresa. (Degerencia, 2013).

El cierre de este tipo de empresas, hace que se pierdan empleos, conocimientos, experiencia, que es muy necesaria para la evolución y crecimiento de las economías, por tanto la finalidad de este trabajo, debe ser dar un enfoque claro que permita la subsistencia y crecimiento generacional en las llamadas empresas familiares. Aunque no debemos entender que la sucesión se equipara a la muerte del fundador, sino por el

contrario que este transmitirá su empresa a una nueva generación con la finalidad de que crezca, y continúe en el mercado.

El hecho de combinar empresa y familia constituye un gran reto para nuestra sociedad, ya que por lógica son conceptos que se contraponen, pero el crear una empresa familiar, y conjuntar a la familia y negocio nos genera crecimiento para la sociedad, siendo un gran reto el que ambas subsistan de manera sana, por lo que el crear una empresa familiar profesionalizada nos permitirá formular nuevas estrategias, para la continuidad de la misma, mediante la creación de reglas claras, formales y transparentes con una visión a futuro, lo que garantizara la subsistencia de la misma por generaciones.

El principal problema con este tipo de compañías es que suelen dar por sentado que las relaciones familiares son las que deben dominar en la empresa. Es decir, trasladan a la formalidad de una organización profesional a la informalidad del trato familiar. Con el tiempo, el crecimiento del sistema familia-empresa-propiedad exigirá un tratamiento más profesionalizado, donde será necesaria la correcta aplicación de las reglas de un juego tan complicado. Una empresa familiar ideal sería aquella que le garantiza a cada uno de sus miembros el escenario óptimo para su desarrollo integral, tanto en el aspecto económico como en el ético y el afectivo. (Salazar, 2005).

Este trabajo se realiza con la finalidad, de que el porcentaje de empresas familiares que subsista a la tercera generación se incremente, ya que actualmente, solo rebasan la primera generación 6 de cada 10 empresas, y de la segunda a la tercera generación solamente 1 de cada seis empresas logran subsistir, sirviendo el presente estudio a dichas empresas, para incrementar su porcentaje de subsistencia en la segunda y tercera

generación, mediante una serie de lineamientos necesarios, para la continuidad de las mismas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (PYMES), constituyen la columna vertebral de la economía nacional por los acuerdos comerciales que ha tenido México en los últimos años y asimismo por su alto impacto en la generación de empleos y en la producción nacional. De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, en México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8% son PYMES que generan 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y 72% del empleo en el país. (Secretaría de economía)

Por la importancia de las Pequeñas y medianas Empresas (PYMES), es importante instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. Siendo por consiguiente el objetivo de este trabajo, la subsistencia de la empresa familiar, así como de la relación familiar de una manera sana, mediante la separación de el trabajo profesional con la convivencia familiar, la que se lograra mediante la profesionalización de la empresa, delimitando, funciones, estableciendo reglas claras, siendo transparente en cuanto a el funcionamiento para todos los miembros de la organización, y estableciendo una visión clara a futuro, que deberá ser compartida por todos y cada uno de los integrantes de la organización.

La sucesión en las empresas familiares debe ser asumida por el mas capaz de los miembros de la organización, por tanto debe tener el perfil requerido para ocupar el puesto de director(a), según sea el caso, y de acuerdo a las reglas establecidas por la organización, lo que conllevara a la subsistencia de la empresa en las siguientes generaciones.

Al hablar de empresas familiares, inmediatamente nos viene a la mente, organizaciones sin funciones, control, gestión, organización, sin planeación estratégica, falta de perfil para ocupar puestos, puestos ocupados sin tener capacidad solo por ser miembros de la familia, un lugar donde todos son directores, hay competencia en el poder, existe mucho desgaste físico y mental para continuar con la existencia de la organización, pero con la intención siempre de que esta no desaparezca, éstas contemplan las siguientes características para que se les considere como empresas familiares:

1. Las familias deben de estar relacionadas con la propiedad o control de la empresa.
  2. Integrantes de las familias practican el ejercicio del poder y autoridad formal dentro de la empresa, que muchas veces se refleja en la dirección.
  3. Los propietarios familiares, tienen la facultad de designar al máximo directivo de la empresa.
  4. Los integrantes de la familia son los encargados de fijar la estrategia empresarial.
  5. Dentro de la empresa familiar existe la intención de transferir a las siguientes generaciones el control de la propiedad y dirección de la empresa.
- (Belausteguigoitia, 2012).

Los resultados de las estadísticas internacionales sobre la existencia de las Empresas Familiares muestran cifras bastante significativas:

- 1) Generan empleo para 100 millones de personas a nivel mundial.
- 2) Constituyen el 60% sobre el total de empresas del planeta.

- 3) El 25% de las 100 primeras empresas del mundo son familiares.
- 4) En España suponen un 60% del empleo privado y un 65% del PIB.
- 5) En Latinoamérica constituyen casi el 90% de todas las compañías. (Salazar, 2005).

Tabla 1 .1

*Tipos de empresas en diferentes países de América.*

País	Criterios	Microempresa	Pequeña empresa	Mediana Empresa	Gran Empresa
Argentina	Ventas	Hasta .5	3	24	Mas de 24
Bolivia	Empleo	Hasta 10	19	49	49
Chile	Ventas	Hasta 2400	25000	100,000	Mas de 100,000
Colombia	Empleo	Hasta 10	50	200	200
El Salvador	Empleo	Hasta 4	30	100	100
Guatemala	Empleo	Hasta 10	49	99	Más de 99
México	Empleo	Hasta 30	100	500	Más de 500

Fuente: Cevallos, 2013.

De la anterior tabla podemos observar que en los Países de América Latina, existe una concordancia con el nombre y números de empleados para determinar si una empresa es micro, pequeña o mediana.

Muchas de las empresas familiares en nuestro país inician siendo, microempresas, aun cuando algunas llegan a convertirse en Gran empresa, pasando de manera efectiva los procesos de sucesión, hasta la tercera o cuarta generación.

El problema más grave de este tipo de organización es que generalmente desaparecen, solo subsiste la primera generación o con el promedio de vida útil del fundador, que es aproximadamente de 24 años, ya que la segunda generación no se prepara para tomar la batuta y continuar con la misma, lo que la lleva a desaparecer, y se pierde para la nación una serie de conocimientos y experiencias, que deben servir para fomentar y crear nuevas y mejores organizaciones con crecimiento acelerado, y debidamente profesionalizadas.

## **1.2. Justificación del estudio**

El tema en estudio es fundamental para el crecimiento de la economía nacional, por lo que se considera que las empresas familiares deben subsistir por generaciones, con la finalidad de crear un mejor nivel de vida primero en el núcleo familiar de sus fundadores, segundo por las familias que laboran para la misma, y consecuentemente para el país, ya que las empresas familiares son aproximadamente el 99.8% de las empresas en nuestro país, por tanto el mayor ingreso del PIB, nacional proviene de este tipo de organizaciones.

Se considera que las empresas familiares en su mayoría no se encuentran profesionalizadas, lo cual es cierto debido a que al crearse la mayoría de ellas, se hace con la única finalidad de lograr un mejor medio de vida, y que mejor en compañía de los familiares más cercanos, ya sea hermanos, primos, tíos etc. Lo cierto es que en su mayoría son consideradas y creadas como pequeñas empresas emprendedoras, las cuales podrán convertirse en unas verdaderas empresas, con el paso del tiempo, situación que solo favorece a algunas de ellas ya que la mayoría no logra pasar la primera generación y mucho menos la segunda, por lo que debido a este fenómeno se pretende

profesionalizar dichas organizaciones mediante la implementación de ciertas reglas, que les permitan medir su crecimiento , así como el rendimiento de los miembros que laboran en ella, llevando a todos a compartir una visión , mediante la implementación de ciertas estrategias, que nos conduzcan a la siguiente generación y bajo el liderazgo de aquel que reúna el perfil que la misma organización ha definido para ser el sucesor.

Por lo que esta investigación será útil, tanto para investigadores académicos y emprendedores, para poder lograr la visión que de su empresa se han fijado, y la permanencia de la misma en el mercado globalizado, cambiante y competitivo de la actualidad, previo estudio de su entorno y condiciones, para llevar a cabo un proceso de sucesión de manera exitosa, que permitirá la permanencia y el crecimiento de la organización familiar en el mercado.

Les permitirá, determinar el tipo de organización que tenemos, hacia donde vamos y como es su crecimiento, así como sustentar su permanencia en el mercado.

Dando con el presente estudio una visión teórica práctica, del proceso de sucesión en las empresas familiares, que a la fecha lejos de ayudar a la subsistencia de las mismas, han desaparecido por falta de una correcta planeación de dicho proceso.

Por otro lado, por ser este tipo de empresas más común e importante de lo que suponen o quieren admitir la mayoría de los especialistas académicos, consultores y analistas de cualquier sector económico, es de vital importancia que conozcamos sobre la temática de las empresas familiares; además de constituirse en antecedente para próximas investigaciones, análisis y reflexiones del mundo de la Empresa Familiar.

### **1.3. Problema de Investigación**

El problema de investigación consiste en determinar el porqué las empresas familiares fracasan en el proceso de transición a la segunda generación, mediante las siguientes preguntas:

¿Porque las empresas familiares difícilmente perduran hasta la tercera generación?

¿Cómo se puede ayudar a que las empresas familiares sobrevivan hasta la segunda o tercera generación?

La mayoría de las empresas familiares no llegan a la segunda y tercera generación, como consecuencia de ciertas deficiencias internas, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- a) No existe una estructura organizativa, que delimite la toma de decisiones, por lo que es necesario establecer una clara definición de roles, funciones y responsabilidades.
- b) Los individuos que tomen las decisiones, deben ser individuos bien informados, a fin de que tomen la decisión acertada, y de acuerdo a los objetivos de la organización.

En las organizaciones familiares esto es un tanto difícil, en virtud de que toda la información se encuentra celosamente restringida al dueño de la organización, quien difícilmente la compartirá y delegara ya que es el quien toma generalmente las decisiones, por ser el accionista mayoritario.

Para esta investigación se han considerado tres características que definen una empresa familiar: (a) más del 50% de la propiedad se encuentra en manos de una o dos familias, (b) existen miembros de la familia que ocupan cargos de dirección o gobierno en la empresa y (c) los miembros de la familia consideran que la empresa será

transferida a las siguientes generaciones (Gómez-Betancourt, López Vergara, Betancourt Ramírez, 2008).

El problema de investigación se delimitara a empresas dedicadas a la compraventa de Material para Construcción, ubicadas en Polotitlán Estado de México, y que son empresas familiares.

#### **1.4. Objetivo General**

Generar información tendiente a evitar la desaparición de las empresas familiares, al ser transmitidas a la segunda generación, y en ocasiones a la tercera y cuarta, mediante la fijación de una serie de lineamientos que les permitan llevar a cabo este proceso, sin que ahí termine su funcionamiento, por falta de conocimiento, para estar vigente en el mundo globalizado, de la época.

##### **1.4.1. *Objetivos específicos***

- 1) Documentar los principales lineamientos a seguir para que las empresas familiares perduren a posteriores generaciones.
- 2) Sistematizar un marco teórico en torno a los procesos de sucesión en la empresa familiar.
- 3) Establecer la dirección en personas capacitadas para el puesto.
- 4) Describir las principales prácticas administrativas empleados para la Sucesión exitosa en la dirección de la empresa de familia.

### **1.5. Diseño metodológico de la investigación**

El conjunto de elementos que se aplican para el estudio del porque las empresas familiares no llegan a la segunda o tercera generación, se resolverá en base a ciertos criterios derivados de la aplicación del sistema metodológico cuantitativo, por medio del cual pretendemos llegar a una conclusión, que determine el fenómeno de estudio.

A través del tiempo han existido diversas corrientes, como el materialismo dialectico, el positivismo, entre otros por medio de los cuales se pretende llegar a una conclusión sobre una hipótesis, es decir se pretende indagar sobre ciertos puntos, que originan el problema de investigación, por lo que dichas hipótesis tienen dos enfoques sobre los cuales se debe realizar toda investigación a fin de llegar a una conclusión que nos permita resolver el problema, estos enfoques son el enfoque cualitativo y el cuantitativo, en el caso en estudio nos enfocaremos a el aspecto cuantitativo, a fin de determinar el porque dichas empresas desaparecen en los primeros años de su creación y no permiten el cambio generacional, que generaría grandes y prosperas empresas.

El enfoque cuantitativo, se representa mediante un conjunto de procesos, secuenciales, que nos permitirán emitir una conclusión, partiendo de una idea, que en este caso es la pregunta del ¿Por qué las empresas familiares fracasan en el cambio a la segunda o tercera generación?, una vez delimitada la idea, tendremos objetivos y preguntas de investigación, con lo que podremos construir un marco teórico , estableceremos claramente la hipótesis de investigación y consecuentemente la variable sobre dicha investigación.

El objetivo en este trabajo es encontrar la causa del porque fracasan la empresas familiares previo al cambio generacional, por lo que se procedió a la elaboración de una serie de preguntas tendientes a determinar la causa de dicho fracaso, probando con la

recolección de datos la hipótesis planteada, y obteniendo una medición numérica sobre la muestra tomada en una población determinada, con un margen de error de .5.

Mediante el enfoque cuantitativo, plantearemos el problema de estudio, delimitando el área a estudiar, haciendo un comparativo sobre lo que la teoría dice acerca del fracaso de las empresas familiares, tanto en su porcentaje como en su tiempo de subsistencia, con el área delimitada al estudio, llegando a una conclusión y un comparativo con los datos teóricos, apoyando con los mismos nuestra hipótesis, sustentando la misma con los resultados, previa unidad de análisis..

Mediante la recolección de datos, por medio de encuestas, obtendremos una medición o resultado comparativo con la teoría sobre la hipótesis de investigación, obteniendo un resultado objetivo, sobre la hipótesis planteada, tratando con el presente estudio predecir mediante el resultado el porque la mayoría de las empresas familiares no trascienden a la segunda y tercera generación, demostrando con el ella nuestra teoría del porque dichas empresas fracasan. Como también generara conocimiento a fin de que dichas empresas perduren por generaciones, creando valor para las mismas y para las grandes empresas.

Para este último fin utilizaremos la explicación de Grinnell (1997) y Creswell (1997) que consta de cuatro párrafos:

**1.** Hay dos realidades: la primera es *interna* y consiste en las creencias, presuposiciones y experiencias *subjetivas* de las personas. Éstas llegan a variar: desde ser muy vagas o generales (intuiciones) hasta ser creencias bien organizadas y desarrolladas lógicamente a través de teorías formales. La segunda realidad es *objetiva, externa e independiente* de las creencias que tengamos sobre ella (la autoestima, una ley, los mensajes televisivos, una edificación, el sida, etc., ocurren, es decir, cada una constituye una realidad a pesar de lo que pensemos de ella).

2. Esta realidad objetiva es susceptible de conocerse. Bajo esta premisa, resulta posible investigar una realidad externa y autónoma del investigador.

3. Se necesita comprender o tener la mayor cantidad de información sobre la realidad objetiva.

Conocemos la realidad del fenómeno y los eventos que la rodean a través de sus manifestaciones, y para entender cada realidad (el porqué de las cosas) es necesario registrar y analizar dichos eventos, mediante una investigación, derivada de la elaboración de preguntas que se harán a los dueños de las organizaciones.

Desde luego, en el *enfoque cuantitativo* lo subjetivo existe y posee un valor para los investigadores; pero de alguna manera este enfoque se aboca a demostrar qué tan bien se adecua el conocimiento a la realidad objetiva. Documentar esta coincidencia constituye un propósito central de muchos estudios cuantitativos (que los efectos que consideramos que provoca una enfermedad sean verdaderos, que capturemos la relación “real” entre las motivaciones de un sujeto y su conducta, que un material que se supone posea una determinada resistencia auténticamente la tenga, entre otros).

4. Cuando las investigaciones creíbles establezcan que la *realidad objetiva* es diferente de nuestras creencias, éstas deben modificarse o adaptarse a tal realidad. (Samperi, 2005).

El diseño metodológico a seguir en la investigación que se realiza es cuantitativo incluye el o los paradigmas metodológicos a utilizar y las razones de su adopción. Hay que incorporar los métodos y técnicas de recopilación, análisis e interpretación de los datos o información recopilada, no solo listarlos sino también justificarlos, fundamentarlos generando con ello conocimiento que dará valor a las empresas familiares y las conservara por generaciones, creando valor tanto para ellas como para el País.

## **1.6. Beneficios esperados**

Con esta investigación se pretende identificar los procesos a seguir a fin de llevar a cabo un proceso de sucesión en las empresas de familia de la manera más exitosa, evitando los altos costos de oportunismo, desgaste físico y psicológico que esta genera por ser de familia, de tal forma que podamos ofrecer alternativas de solución a bajo costo en el proceso de sucesión, y así evitar el alto índice de desaparición de este tipo de empresas en el trance de cambio de estafeta. Se pretende contribuir por medio de un desarrollo teórico que permita emprender nuevos estudios sobre los procesos de sucesión en las empresas de familia, que se conviertan en la base de estudios posteriores que permitan adelantar procedimientos gerenciales y administrativos que faciliten el crecimiento, la evolución y supervivencia de las empresas familiares, más allá de la segunda generación, a partir del entendimiento de los factores históricos, sociales, culturales y administrativos, de igual forma; se pretende obtener información valiosa de tipo cuantitativo que permita identificar los procedimientos administrativos formales e informales, que inciden en el relevo generacional en la alta dirección de las empresas de familia, así como los procedimientos de vinculación de empleados familiares en la empresa y su relación con la continuidad y supervivencia de las mismas.

## **1.7. Límites del alcance de la investigación**

La unidad de análisis de la presente investigación, se delimita a la zona ubicada en Polotitlán Estado de México, especialmente en las empresas familiares, dedicadas a la compra y venta de material para construcción

En este tipo de estudio, se hace una asociación entre variables y cuyos resultados servirán de base para tomar decisiones que servirán en la empresas familiares para

trascender a las siguientes generaciones, es resultado de una investigación por medio de encuestas, en determinada muestra de una población ubicada en cierto espacio, con cierto margen de error, cuyos datos que arroge serán generalizados, para la propuesta a dichas empresas.

Pretende hacer llegar a determinadas empresas familiares en el ramo de la construcción una serie de lineamientos que le permitan traspasar la línea de la sucesión es decir llegar a la segunda y tercera generación de manera exitosa, ya que se puede observar que la mayoría de este tipo de empresas no rebasan la segunda etapa, en la mayoría de las ocasiones por falta de planeación, organización, control, ya que solo se dirigen por el deseo de estar unidos y trabajando en familia, lo cual en ocasiones es benéfico pero al final tiene consecuencias contrarias, debido a que comienzan los problemas de dirección y control de la empresa, en virtud de que todos cuentan con el mismo rango por ser familiares, y no están definidos los roles de cada uno, llevando con ello a la desaparición de la empresa en la primera generación.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1. Empresas Familiares

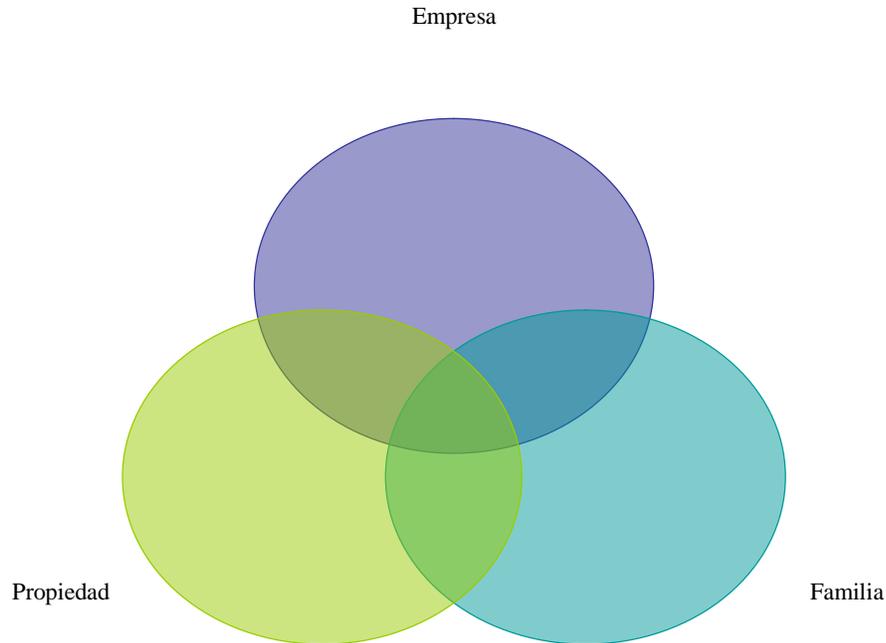
La empresa familiar, juega un rol especial en la económica Mexicana, aunque en esta la empresa familiar es predominante, solo unas cuantas logran cruzar la barrera de la primera a la segunda generación ya que para ellas es muy difícil, combinar el éxito con la relación familiar, en general suele asociarse a las empresas familiares con empresas pequeñas y poco profesionalizadas, pero lo que realmente las diferencia no es ni su tamaño ni su forma de llevar a cabo la dirección , sino el hecho de que estas están formadas y dirigidas por ciertos miembros de una familia.

Lo importante para que las empresas familiares subsistan a la segunda y tercera generación, es establecer reglas claras, para tener una división de tareas, objetivos comunes entre los integrantes de la familia, que forman parte de la organización, mediante una visión compartida sobre la empresa, debiendo saber diferenciar por un lado el aspecto familia y por el otro el de negocio, dando a cada uno su espacio para evitar conflictos, y así continuar con la permanencia de la organización, en las subsecuentes generaciones, y con la unión de la familia.

Lo cual podemos ejemplificar, mediante el grafico de los tres círculos, que son empresa, familia y negocio, que aun cuando forman un todo deben estar delimitadas sus actuaciones.

Figura 2.1

Modelo de los tres círculos.



Fuente: Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997).

Los tres círculos nos ubican en la relación estrecha que existe en una empresa familiar, que esta entrelazada por la familia la empresa y la propiedad, es decir existe una unión entre estas figuras.

La ventaja competitiva de las empresas familiares se basa principalmente en el carácter tácito del conocimiento integrado en sus recursos y especialmente está basado en la experiencia del fundador o predecesor. (Fernández, 2013).

Los estudios sobre la empresa familiar nacieron en la década de los cincuenta. Concretamente, según Colli & Rose (2008) surgieron a partir de los historiadores empresariales que escribieron estudios de casos de empresas familiares, como Erickson en 1959 y Kindleberger (1964), en una profusión de artículos que aparecieron publicados en Harvard Business Review .

En la década de los ochenta, nace la publicación más importante en esta área, el Family Business Review (FBR), que se publica por primera vez en marzo de 1988, revista arbitrada de circulación trimestral. En esta década también se destaca John Davis, investigador de la Universidad de Harvard.

Para Romeo (2006), la investigación sobre las empresas familiares ha tenido un tratamiento interdisciplinario con participación de especialistas en administración, economía, ciencia política, historia, sociología, psicología y derecho, quienes han enriquecido teórica y metodológicamente los estudios en el campo. Finalmente, en opinión de Kaplun (2012), las empresas de familia son las unidades económicas más antiguas del mundo. Nacieron, según él, hace miles de años, como elemento que testimonia la actividad económica de la familia. Y especialmente, desde el fin de la Segunda Guerra Mundial hasta nuestros días, las empresas de familia fueron las responsables prácticamente de todos los "milagros económicos". (Garzón, 2013).

Efectivamente a través de la historia las empresas familiares han sido factor fundamental en el crecimiento económico, de los países, ya que son estas que con el ánimo de crecer y generar ingresos para la familia en primer término, han iniciado la creación de diversas organizaciones, entre muchas de las cuales han superado más de la tercera generación, por lo que es importante mencionar ciertas empresas de éxito , que

se iniciaron como empresas familiares y a la fecha se convirtieron en empresarios, de mucho éxito aun internacional, entre las que podremos destacar las siguientes:

Bodegas Zucardi, Fundada por el Sr. Zucardi, fundador de la familia Zucardi en 1968 y trabajó en ellas hace tres años. Yo lo hago desde 1976 y soy el presidente. Hoy, además, trabajan mis tres hijos: Miguel (27), Julia (28) y Sebastián (30). El hecho de que se incorporaran no se trató de un mandato, hubo coincidencia de objetivos", explica José Alberto Zuccardi. "Sebastián es ingeniero agrónomo y fue quien ideó y desarrolló la idea de expandir la empresa hacia los vinos espumantes. En la actualidad se ocupa de desarrollar la finca del Valle de Uco y también está a cargo del área de instigación y desarrollo", explica. "Julia dirige el área de turismo y tiene a su cargo el restaurante, las visitas, sala de arte y las dos tiendas. Miguel fue el último en incorporarse, comenzó en 2004 y empezó a trabajar en las líneas de aceite de oliva", detalla. Para José, la especialización y división de áreas es fundamental para mantener los vínculos sanos. Y según los especialistas, no está equivocado.

Prototype es una empresa de indumentaria masculina con un importante lugar en el mercado. Fue fundada por José Romano hace diez años. Desde hace cuatro, sus hijos, Rafael y Elías, tomaron las riendas de distintas áreas. El primero es gerente comercial y el segundo, diseñador. Aunque trabajan con un objetivo en común que es posicionar y expandir la marca, los roles jamás se mezclan. "Tratamos de establecer reglas claras para mantener una buena división de las tareas. También lo hacemos para la vida familiar. En el ámbito laboral se tratan temas relacionados a la empresa y en las reuniones familiares no se habla del negocio. De esa manera no confundimos las cosas", asegura Rafael. Y ahí parece estar la clave del éxito. Basta con observar el caso de Café Cabrales para

comprender hasta qué punto es importante la claridad de roles. Se trata de una gran empresa que comenzó hace 70 años como un micro emprendimiento de un inmigrante español instalado en Mar del Plata llamado Antonio Cabrales. Él decidió dedicarse a tostar café, envasarlo y venderlo a bares y confiterías primero, luego a hoteles y almacenes, y finalmente a supermercados y grandes comercios en todo el territorio nacional. Hoy, sus nietos tienen la responsabilidad de administrar y cuidar Café Cabrales, y lo hacen siguiendo al pie de la letra la consigna de la claridad en cuentas, puestos y relaciones. Se trata de un caso de profesionalización ejemplar que es, a los ojos de los especialistas, lo que muchas empresas familiares deberían hacer para sobrevivir. "Cuando éramos chicos toda nuestra vida era alrededor del café, pero nadie tenía la obligación de seguir con la empresa, al contrario, siempre nos dejaron en claro que la portación de apellido no creaba derechos, había que tener capacidad e interés", advierte Martín Cabrales, que junto a sus dos hermanos Marcos y Germán, conforman la tercera generación familiar que ocupa el directorio de la empresa. Aunque los hijos de los tres son aún adolescentes, esta tercera generación de empresarios Cabrales decidió anticiparse a futuros posibles conflictos entre hermanos y primos, y establecer el modo en que ingresará la cuarta. Con el asesoramiento de consultores, abogados y contadores, ellos encararon lo que los especialistas denominan la "etapa desarrollo de nuevas estructuras de gobierno y control accionario del negocio".

Desde 1965 los españoles Salvador Tous, y su Rosa Oriol llevan adelante una de las joyerías españolas más importantes, con más de 300 locales en el mundo y una de las tareas más difíciles: conciliar un matrimonio y una empresa exitosa. Como si esto fuera poco, la pareja se atrevió a incorporar a sus cuatro hijas: Rosa, Alba, Laura y Marta que se dividen entre tareas como diseño de producto, packaging, marketing y relaciones

institucionales. La magnitud de la glamorosa empresa hoy en día intimida, pero pocos intuyen el sacrificio grupal detrás de semejante logro, los ajustes al proyecto familiar que se debieron hacer para llevar adelante la empresa y viceversa. ([www.infonews.com](http://www.infonews.com))

Henry Ford comenzó en 1902 con \$ 31,000 en efectivo (69.500 dólares actuales) de 12 inversores, como John y Horace Dodge, quienes luego fundaron Dodge Brothers Motor Vehicle Company.

Henry Ford tenía 40 años cuando fundó Ford Motor Company, que luego sería una de las más grandes y rentables compañías del mundo, así como una de las pocas sobrevivientes de la Gran Depresión. También es la compañía familiar más grande del mundo, habiendo sido dirigida por la familia durante más de 100 años.

En 1904, Ford Motor Company de Canadá es incorporada en Walkerville, Ontario. También en ese año, Henry Ford se une a Harvey Firestone de Firestone Tires.

Es importante destacar que en los anteriores, ejemplos las empresas, aun siendo familiares, han subsistido, gracias a la implementación de reglas, roles, organigramas claros, las reglas deben quedar por escrito, para que sean observadas, y con la finalidad de cambiar de emprendedores a empresarios, siempre con una visión clara y compartida por todos los miembros de las organización para que esta subsista, teniendo siempre presente y separando la relación familiar con la organización de la empresa, lo cual genera éxito ya que permite que la empresa crezca y la familia se mantenga unida, conservando los valores del fundador, y tratando de encuadrarlos con las nuevas generaciones que los deben adatar a la época.

Tabla 2.1

*Valores de la familia y empresa*

<b>Valores de la Familia</b>	<b>Valores de la empresa</b>
Basada en el afecto	Basada en los interés económicos
Orientada a las relaciones personales	Orientada a los resultados
Relación de por vida	Relación Contractual
Apoyo	Competitividad
Seguridad	Riesgo
Igualdad	Equidad
Evitar enfrentamientos	Afrontar los enfrentamientos
Resistencia al cambios	Orientada al cambio

Fuente: Bigné (1999)

Podemos diferenciar los valores de la empresa familiar con los de la familia, que generalmente son instaurados por el fundador, y que pueden ser similares a los de la familia.

Los valores de la empresa familiar y de la empresa, varían como podemos identificar en la tabla, los primeros pueden adaptarse al estado de ánimo del propietario y los de la empresa siguen lineamientos previamente establecidos.

## **2.1 Tipos de empresas.**

La Unión Europea, definió a las pequeñas y medianas empresas, como toda entidad independiente de su forma jurídica que ejerza una actividad económica. En particular se consideran empresas las entidades que ejerzan una actividad artesanal u otras actividades a título individual o familiar, las sociedades de personas y las asociaciones que ejerzan una actividad económica regular. ( [www.slaveshare](http://www.slaveshare))

El fin de la empresa de negocios es hacer dinero “Negocio”, sobre la base de entregar servicios, que son adquiridos libremente y que dejan satisfechos a los adquirentes. El fin es pues, económico, y su justificación social lo determina la creación del valor agregado. La empresa es para la “sociedad”.

La familia, en cambio tiene por fin la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y la maduración de sus miembros, tanto en el terreno individual como social. La familia no es para la sociedad sino para la persona. Y la persona no es para la sociedad, sino la sociedad para la persona, en realidad la sociedad no es más que la dimensión del ser hombre individual. (Ginebra, 2005)

Consideran a la empresa familiar como aquella dirigida de forma sostenible, y, potencialmente, con simultaneidad de generaciones implicadas para dar forma y perseguir la visión formal o implícita de la empresa, mantenida por los miembros de la familia o por pequeño número de familias.

Una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo de afinidad afectiva. (Carsrud, 1996).

Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una familia, (Antonolli,2007). Una empresa familiar es aquella que en la práctica está controlada por una familia. Barry (1989)

Una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad. (Lansberg, Perrow y Rogolsky1988).

Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total; los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes. (Gallo y Sveen1991).

Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias. ( Stem 1996).

La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle. (Ward, 1989).

Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido o se espera que se transmita a sus descendientes; los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa, además, trabajan, participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia. (Bork 1986)

Podemos considerar que la mayoría de la opinión pública, suele confundir a las micro, pequeñas, y medianas empresas, o con empresas individuales o artesanales a la empresa familiar, ya que muchas familias ponen en marcha a este tipo de empresas para cubrir sus necesidades primordiales, no siendo siempre así, ya que micro, pequeña, y mediana empresa no es sinónimo de empresa familiar, debido a que esta se diferencia por estar formada por miembros de una familia, quienes tienen la mayor parte del capital

Consideramos que lo que hace diferente a la empresa familiar, es que el gobierno, la dirección, la propiedad, el control los recursos humanos, están moldeados por la familia, fundadora lo cual no se da en otro tipo de empresas.

Empresa familiar es un negocio donde los miembros de una determinada familia se unen entre sí para trabajar, tomar decisiones, cumplir ciertas tareas y distribuirse los beneficios de forma justa. ( [www.de gerencia](http://www.de gerencia))

Particularmente nuestra legislación civil, establece diversos tipos de sociedades, por medio de las cuales los individuos, convienen en asociarse con cierta finalidad, por lo que nuestra legislación en su artículo: Art. 2688, establece: Por el contrato de sociedad, los socios se obligan mutuamente, a combinar sus recursos o sus esfuerzos, para la realización de un fin común, de carácter preponderantemente económico, pero que no constituya una especulación comercial. (Código Civil Distrito Federal 2013)

Entre las sociedades que se manejan en nuestra legislación Mexicana se encuentran las siguientes:

- 1) Sociedad Anónima,
- 2) Sociedad de Responsabilidad Limitada
- 3) Sociedad en Comandita simple
- 4) Sociedad en nombre colectivo
- 5) Sociedad de capital variable
- 6) Sociedad en comandita por acciones.

Dentro de este tipo de sociedades hay algunas que tienen ciertas ventajas para los accionistas, debido a que solo responden por el capital invertido y nunca con los bienes que forman su patrimonio personal, así también tienen la posibilidad de atraer accionistas, por ello es conveniente establecer los lineamientos y el tipo de sociedad que se está ejecutando, entre las sociedades con más beneficios están, la sociedad anónima, la Colectiva, la sociedad en Comandita simple, y la comanditaria por acciones.

Mediante este tipo de sociedades que bien pueden implementarse dentro de las empresas familiares, se llevan a cabo Juntas generales de Accionistas en las que se tratan problemas generales previa orden del día y son resueltos por mayoría , dentro de las competencias de estas juntas se llevan a cabo nuevos nombramientos, delimitaciones de funciones, aprobación de cuentas, informes de resultados de los ejercicios, lo cual, al ser aplicado en cualquier empresa familiar, pequeña o mediana, conllevara al crecimiento de la organización, debido a que ahí se discuten los asuntos del día y se notifica a las partes los objetivos con la finalidad de que sean comunes, para así tener una visión compartida de lo que es la empresa y a dónde quiere llegar.

Aunque dichas juntas de acciones también cuentan con ciertas limitantes, que son propias del personal operativo de la organización quien previamente tiene delimitadas sus funciones y sus puestos, entre los que podemos mencionar el ejercicio del gasto anual que la empresa deba calcular para su funcionamiento.

La sociedad Limitadas es una sociedad cuyo capital está integrado por las participaciones sociales, con la gran ventaja de que estos no responderán personalmente sobre las deudas sociales (solamente en función del capital aportado), ni aun cuando se agote el capital aportado ya que no tienen aportación subsidiaria. Por otra parte este tipo de sociedad no puede atraer aportaciones mediante la emisión de obligaciones, y mucho menos puede participar en una junta directiva cuando tiene conflictos.

Por otro lado la Sociedad de Responsabilidad Limitada, solamente los socios responden a obligaciones contra terceros, en cuanto al capital aportado y no mediante su capital personal, en este tipo de sociedad los socios se encuentran limitados para vender sus aportaciones sociales y atraer nuevos socios, sino es mediante el consentimiento de la mayoría de los socios.

En este tipo de sociedades, como en cualquier empresa de tipo familiar, ya sea instaurada como persona física o como persona, moral que sería muy relacionada con las anteriores definiciones de sociedades que hemos dados, los directivos y administradores, siempre deben ser erigidos por los miembros de la sociedad, mediante la mayoría de votos y la implementación de reglas, organigramas, y delimitaciones de puestos y funciones que cualquier organización deben tener para poder continuar a futuras generaciones, siendo este un elemento fundamental para el éxito de cualquier organización. Las empresas micro, pequeñas y grandes, se refiere a su tamaño origen, aportación, finalidad, cantidad de personas que la conforman. ([www.degerencia.com](http://www.degerencia.com))

La microempresa, es aquella que ocupa hasta 15 personas, y es una organización de tipo familiar, el dueño proporciona, el capital, la administración y la organización, el mercado que abastece es pequeño, la producción no es mecanizada, la mayoría de los puestos están ocupados por la familia, y en cuestiones fiscales es llamada contribuyente menor. ([www.slaveshares.com](http://www.slaveshares.com))

La empresa pequeña y Mediana empresa, cuenta con 16 a 100 empleados. Normalmente está formada por uno o dos dueños, quienes aportan el capital, su organización y administración es empírica, el número de trabajadores crece pudiendo llegar hasta los 250, está en proceso de crecimiento y aspira a ser mas grande, abastece un mayor mercado, ya se cuenta con ventas fiscales. ([www.slaveshares.com](http://www.slaveshares.com))

Grandes empresas, ocupan más de 250 personas, cuentan con capital aportado por varios socios, unidos en cualquiera de las sociedades ya mencionadas, forman parte de grandes grupos que monopolizan la producción, dominan el mercado con plenitud, puede ser el interno o externo, dados sus grandes recursos económicos utilizan procesos innovadores, lo que se plasma en la mecanización y automatización de sus procesos, su

número de trabajadores puede llegar a miles, su administración es científica, ya que contratan profesionales para sus procesos administrativos, cuentan con fácil acceso a los mercados de financiamiento internacional ([www.slavesshare.com](http://www.slavesshare.com))

Como se desprende de las anteriores definiciones de micro, pequeña y mediana, y grandes empresas, las empresas familiares de acuerdo a los recursos y características de las mismas, bien pueden encuadrar en cualquiera de ellas, tal es el ejemplo de la empresa mexicana, Bimbo, que inicialmente se creó como una pequeña empresa, y ahora cuenta con todas las características de una gran empresa debido a que cuenta con más de 140,000 personas trabajando en todo el mundo, domina el mercado del pan, cuenta con procesos innovadores y con tecnología de punta para la fabricación de sus productos, abarca gran parte del mercado, y puede conseguir los financiamientos que necesite a nivel mundial de acuerdo a su posicionamiento en el mercado.

## **2.2. Factores de éxito en las empresas**

Se considera que uno de los factores más difundidos en los últimos tiempos como el mejor factor de éxito en cualquier empresa, es el de la planeación estratégica, ya que para desarrollar este términos se amplía a muchos conceptos más, como son la misión, visión, valores, cadena de valor, matriz, FODA, obviamente sin olvidar la dirección, control, administración, etc.

Probablemente algunos de los anteriores términos, se podrían considerar como repetitivos, pero lo cierto es que no, debido a que los mismos se aplican de acuerdo al tipo de empresa y entorno que le rodea, para tomar la decisión correcta.

Aunque la necesidad de administrar y dirigir surge desde los primeros momentos de la historia de la humanidad, no es hasta inicios del siglo XX, con el surgimiento de la

Escuela de “Administración Científica”, con los trabajos de Taylor, que se empieza a identificar un cuerpo de conocimientos, con relativa independencia, que tiene como objeto de estudio los procesos de dirección. Dos conceptos, o herramientas, muy interrelacionados en los procesos de planeación estratégica, en los que con más frecuencia se pueden encontrar interpretaciones y usos prácticos diferentes son: los FCE (Factores Críticos de Éxito) y las ARC (Áreas de Resultados Clave).

Quien primero utilizó este término de factores de éxito fue John F. Rockart en un artículo publicado en la revista Harvard Business Review, que salió en español en 1981 en la “Harvard Deusto”, donde se presenta, según informa su autor, “un nuevo método desarrollado por un equipo de investigación aplicada de la Sloan School of Management del MIT (Instituto Tecnológico de Massachusetts ) que le llamaron “Método de los Factores Críticos de Éxito (FCE)“.

El trabajo se inicia con la pregunta que, supuestamente, se hizo un gerente después de un largo día de trabajo revisando papeles “¿Por qué tendré yo que tener docenas de informes al mes y, sin embargo, me llega tan poca información de la que realmente necesito para dirigir esta empresa?”. Más adelante, Rockart plantea que lo primero que llama la atención en los sistemas de información es que nos llega demasiada información, que la mayoría se asimila sólo parcialmente y que, gran parte, no tiene ninguna importancia, concluyendo que “el problema está en la definición exacta de qué datos son los que el jefe necesita”.([www.degerencia.com](http://www.degerencia.com))

Para presentar el método que propone el equipo del Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT) Rockart analiza los cuatro sistemas que se utilizan para determinar las necesidades de información, a los que llama: técnica del subproducto, el sistema del

“cálculo nulo”, el del “indicador clave” y el “proceso de estudio total”, cuyas características se resumen a continuación.

1) *Técnica del subproducto*: Este sistema de información se centra en los procesos del trabajo burocrático en la empresa: ventas, compras, existencias, nóminas, efectos por cobrar, etc. Todas las informaciones son “subproductos” de sistemas particulares. Los “subproductos” llegan al dirigente excesivamente condensados (real vs. presupuestado) o, en informes de excepción de un interés especial (ciertos resultados críticos vs. el estándar). Es lo que otros autores llaman “control por excepción” que, según Rockart, es el método predominante.

2) *El sistema nulo*: Este sistema parte de que las actividades de los altos directivos son dinámicas y siempre están en un cambio continuo de modo que no se puede predeterminar con exactitud, la información que va a necesitar. Los directivos, por tanto, dependen y “tiene que ser así”, plantea Rockart, de las informaciones generadas con rapidez, con vistas al futuro, subjetivas la mayoría de las veces y no estructuradas formalmente, emitidas verbalmente por “consejeros de confianza”.

Los partidarios de este método llaman la atención sobre la inutilidad de la “técnica del subproducto”, comentada anteriormente, y que conduce a dos situaciones: una, los informes utilizados por el “gran jefe” no son muy útiles y; dos, como consecuencia de esto, los que dirigen se apoyan, esencialmente, en la información oral, que pueden recibir de manera inmediata. Para ratificar esto, Rockart acude a la investigación de Mintzberg sobre lo que hacen los directivos, donde se reveló que estos le conceden más valor a la “información blanda”, es decir, la que reciben de forma oral inmediata. Rockart no comenta la investigación que hizo Kotter, que presenta en “¿Qué hacen realmente los líderes?”, porque se realizó en fecha

posterior, donde también se identificó esta preferencia. Rockart considera que “esta línea de pensamiento es correcta hasta cierto punto”, ya que una parte de la información para dirigir, el jefe la obtiene, necesariamente, de los sistemas de información de su organización que le suministran datos con cierta regularidad a través del sistema de ordenador.

3) *Sistema de indicadores clave*: Los tres componentes principales de este sistema son: uno, selección de indicadores clave sobre el “estado de salud del negocio”; dos, información por excepción, es decir, que le lleguen al dirigente solamente los datos de las desviaciones más significativas y; tres, la disposición de técnicas de presentación visual con la utilización de gráficos, colores y otros medios, en pizarras de fácil acceso e interpretación. Según Rockart, en el período en que el grupo del MIT realizó la investigación, este era el sistema que resultaba más atractivo y que estaba sumando más partidarios.

4) *Proceso de estudio total*: En este sistema, se realiza una encuesta entre un grupo importante de dirigentes y sus necesidades de información, cuyos resultados se comparan con los sistemas existentes. Con esto, se identifican los “vacíos existentes” y se establecen los subsistemas para proveer la información no disponible, asignándole prioridades. Aunque reconoce algunas ventajas de este sistema, sobre todo por su adaptación a las necesidades específicas de cada cual, así como que ofrece un conocimiento amplio de la empresa, Rockart le critica que “resulta caro en términos de personal y exhaustivo en su alcance”(www.degerencia.com).

De los cuatro métodos se considera que el cuatro es decir el de proceso de estudio total, es el más apegado a la realidad para conocer primeramente a la empresa y poder determinar el camino a seguir, es decir el factor de éxito más importante que nos llevara al verdadero crecimiento y continuidad de la empresa.

A continuación se presenta un resumen de cada uno de los métodos propuestos por el Instituto Tecnológico de Massachussets, en donde se presentan las ventajas y desventajas de estos factores de éxito para las organizaciones

Tabla 2.2

*Ventajas y desventajas de estos sistemas*

Organizaciones	Ventajas	Desventajas
Sub-producto	Enfocado a un proceso, resulta poco costoso	Con frecuencia, resulta una simple “suma” de datos sin interrelaciones.
Sistema nulo	Información más “activa” y dinámica, centrada en aspectos estratégicos	Pasa por alto el papel de control del directivo, que puede hacerse en forma rutinaria.
Indicadores clave	Provee información útil y selectiva	Tendencia a abarcar, principalmente, solo indicadores financieros
Estudio total	Permite identificar necesidades vitales del sistema de dirección	Costoso, muchos datos, reproduce la estructura de la empresa, falta de integración

Fuente:(degerencia.com)

En la anterior tabla se resumen los sistemas, especificando las ventajas y desventajas de cada uno, lo cual nos permitirá de manera más rápida ubicarnos al que pertenecemos. “El sistema de información de la empresa tiene que ser discriminatorio y selectivo. Ha de orientarse hacia los “factores críticos”. En la mayoría de los sectores existen, normalmente, de tres a seis factores claves del éxito; es importante que estas actividades

claves se efectúen excepcionalmente bien, para que la empresa consiga el éxito”.(de gerencia .com septiembre 5 de 2013)

Entre los ejemplos de Factores críticos de éxito ( FCE) en algunos sectores Rockart señala los siguientes (solo se menciona el relativo al ramo sobre el que se trabaja la tesis que es sobre el ramo de comercio:

En los supermercados: gama de productos, existencias en almacén, promoción de ventas, y precios atractivos. Con este enfoque, todas las empresas que compitan en una actividad determinada, deberán atender su desempeño en esos Factores de Éxito, si quieren mejorar su posicionamiento en los mercados donde actúan. No obstante ello los factores de éxito pueden ser diferentes para cada empresa sin importar que se dediquen al mismo giro, pero dependerá de su situación especial de cada una, área geográfica, situación económica, ya sea local, estatal, federal o transnacional.

Otro enfoque que plantea Rockart sobre la utilización de los factores de éxito es partir de las metas que se propone la empresa e identificar los “factores críticos” para alcanzar el éxito en las mismas. Algunos FE pueden ser válidos, simultáneamente, para varias metas; otros, específicos para alguna de ellas. Analizando los factores de éxito como instrumentos para un sistema de control de gestión, plantea que este último también “tiene que estar concebido a la medida de cada empresa en concreto”. Por tanto, deben considerarse las necesidades específicas que pueden tener diferentes dirigentes en una organización, llegando a la conclusión de que “los FE pueden diferir de una empresa a otra, así como de directivo a directivo”.

Centrando su interés en la información para dirigir Rockart plantea que, un buen sistema de control de gestión, debe responder a las siguientes exigencias:

- 1) Estar “cortado a la medida” del sector en el que actúa la organización.
- 2) Corresponderse con sus estrategias.
- 3) Ser capaz de identificar los FCE que han de recibir cuidadosa y continua atención por sus dirigentes.
- 4) Resaltar los resultados obtenidos en las variables clave. ([www.degerecia.com](http://www.degerecia.com))

Rockart concluye planteando lo siguiente: “el método de los Factores críticos de éxito (FCE) no intenta abordar el problema de las necesidades de información para una planificación estratégica, que son casi imposibles de planificarse de antemano. El método se centra, mas bien, sobre las necesidades de información para el control de gestión, allí donde los datos necesarios para vigilar y mejorar las áreas de negocio, ya existentes, se pueden definir con más facilidad”.

Tener claro cuáles son los FCE en el negocio (industria) en el que se mueve le permite a la empresa, entre otras cosas, las siguientes ventajas:

- 1) Identificar las actividades en las que debe centrar su atención para mantener o elevar su posicionamiento competitivo.
- 2) Analizar qué hacen y cómo los competidores más exitosos con cada uno de esos FCE (benchmarking competitivo).
- 3) Determinar qué puede copiar o hacer mejor que los competidores, para mejorar su posicionamiento.

De acuerdo a lo antes narrado por los autores podemos decir que el sistema de control de gestión debe ser capaz de traducir la estrategia y la misión de la empresa en un conjunto amplio de medidas de su actuación y desempeño que permita, no sólo saber lo que está pasando, sino también de gestionar su estrategia.

El otro punto llamado Áreas de Resultado Clave ( factores de éxito), fue propuesto por Peter Drucker, que lo planteó en su obra clásica "The Practice of Management", publicada en 1954, donde propuso las bases del modelo gerencial de la "Dirección (Administración) por Objetivos" (DPO, APO).

Se pueden resumir las características de las ARC en lo siguiente:

- 1) Son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.
- 2) Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- 3) Son aspectos de la gestión en los cuales, si la empresa actúa bien, se garantiza el éxito.
- 4) No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.
- 5) Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.
- 6) Su redacción podemos expresarla en dos o tres palabras.

La utilización de las Áreas de resultado clave ( ARC), como instrumento para la formulación de objetivos, transita por tres momentos: Identificación de cada ARC. Por ejemplo: Rentabilidad.

- 1) Determinación del indicador que se utilizará como “criterio de medida”. Ejemplo:
- 2) Relación Ganancia/Ventas de un año respecto al anterior.
- 3) Definición del resultado (objetivo) que debe alcanzarse.

Los ámbitos en los que Drucker señala, a manera de ejemplo, que las empresas pueden identificar ARC son: Ventas, Costos, Rentabilidad, Innovación, Mercadotecnia, Productividad, Formación de Personal, entre otros.

En lo que se pueden encontrar confusiones y, con mucha frecuencia, tropezamos con estas en procesos de consultoría, es en identificar, como sinónimo de “Área” a departamentos o secciones de la empresa. No se trata sólo de una confusión semántica, por la similitud de los términos, sino que en esto influye, además, la pretensión de los jefes de esas “áreas” de que la suya sea un área de resultado clave, lo que supone una determinada prioridad en su atención por la dirección superior y en la preferencia en la asignación de recursos.

Aunque no se excluye que, en un momento determinado, un departamento o sección, pueda ser definido como un área de resultado clave en la empresa, la utilización más efectiva de este instrumento de gestión, es cuando se formula de manera que, la obtención de los resultados deseados, expresados en los objetivos que se planteen para esa ARC, integren el esfuerzo de diferentes dependencias de la estructura de la empresa. Por lo que se concluye:

1. Los Factores de éxito y las áreas de resultado clave son instrumentos útiles para la preparación de estrategias y para la gestión de las organizaciones.
2. La utilización más efectiva de los factores de éxito, es una herramienta para identificar los factores decisivos para el posicionamiento y competitividad en un tipo de negocios (industria) determinado.
3. Pueden servir para el análisis de lo que hacen y cómo los competidores más exitosos (benchmarking competitivo) y, a partir de esto, determinar estrategias, políticas y acciones para superarlos.
4. Los factores de éxito son relativamente estables, durante un período determinado, y afectan por igual a todas las empresas que actúan en una industria específica. No obstante, es necesario que las empresas realicen un monitoreo sistemático del entorno competitivo, para identificar los cambios que pueden presentarse, por la introducción de nuevas tecnologías, canales de distribución, productos sustitutivos, presencia de nuevos competidores, entre otros factores.
5. Las áreas de resultado clave deben definirse de manera que integren los esfuerzos y resultados de diferentes dependencias de la empresa, se centran en cuestiones que impactan su entorno interno y externo.
6. La utilización combinada de los factores de éxito y las áreas de resultado clave, tanto en los procesos de planeación estratégica como en la gestión de las organizaciones, posibilita que la empresa centre el mejoramiento de su desempeño en los aspectos más decisivos, en su entorno competitivo, en los que sus “áreas internas” presentan más debilidades. Además, mantenerse permanentemente en “conexión” con su entorno, que es el aspecto más importante del enfoque estratégico en la gestión empresarial.

Mediante la gestión del conocimiento se ha mejorado la competitividad de las empresas a través de optimizar sus recursos, de generar una mayor capacidad de respuesta frente al cambio, tanto interno como externo, de favorecer la innovación, de facilitar el desarrollo tanto de la organización como de los trabajadores, de permitir saber en dónde está el conocimiento para evitar la existencia de información aislada y de abordar proyectos de relevo generacional. Todos estos elementos han impulsado que adquiriera especial importancia propiciando su aplicación en redes de investigación, en la transformación del conocimiento y su impacto. Por lo que, se han revisado algunos modelos utilizados para la gestión de conocimientos así como determinados estudios desarrollados en diferentes países dividiéndose en: transferencia del conocimiento, conocimiento cultural y redes de investigación.

Consideramos que a los comentarios hechos por los anteriores autores, le agregaríamos un buen líder, que es primordial para el sostenimiento, crecimiento y desarrollo de cualquier empresa, ya sea familiar o empresarial, ya que sin un líder es imposible que se generen los puntos anteriores para el crecimiento de la empresa.

### **2.3. Proceso de Sucesión en las empresas**

El proceso de la sucesión en la empresa familiar es un factor preocupante, el cual la mayoría de las empresas familiares no han planificado, ya que dicho proceso debería ser llevado tanto por propietarios como por directivos de las empresas, creando una forma de gobierno, en la organización generando informes sobre perfiles de los directivos y por supuesto generar perfil para el nuevo sucesor, por lo que la pregunta será : Se está planificando la sucesión en las empresas familiares, mediante la evaluación y competencia de las capacidades de los propietarios?

En la mayoría de las empresas familiares no se lleva a cabo una planeación del proceso de sucesión, lo que las lleva a desaparecer, debido a que para la transcendencia de la empresa es necesario, llevar un correcto plan de sucesión.

Se muestra un cuadro sobre las diversas etapas sobre las que pasa una empresa familiar que quiere trascender a futuras generaciones.

Tabla 2.3

*Preocupación de la Dirección en la Evolución de la Empresa Familiar.*

<b>Etapa de la propiedad</b>	<b>Cuestiones que más preocupan a los accionistas</b>
1) Espíritu emprendedor	Supervivencia y crecimiento
2) Profesionalización	Adopción de sistemas profesionales de dirección. estrategia de revitalización
3) la sociedad de cartera	asignación de recursos supervisión de la cartera de inversiones cultura de la empresa sucesión y liderazgo Rendimiento de la inversión estrategia. relaciones de los accionistas

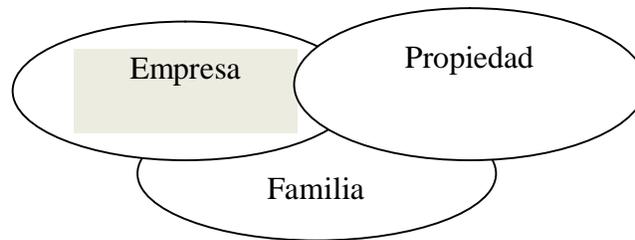
Fuente: Ward en Neubauer y Lank (1999, p. 72)

Como se observa en ambas perspectivas la sucesión en la dirección es preocupación tanto de directivos, como de propietarios, el gran interrogante es si la sucesión se está llevando a cabo de manera planificada y bajo los esquemas proporcionados por la teoría administrativa en lo referente a evaluación de capacidades y competencias del nuevo directivo, el perfil del cargo y del directivo, la estructura de incentivos para reducir problemas originados por la divergencia de objetivos entre directivo y propietarios

Ya que el gran dilema en las empresas familiares es poder separar, la empresa, la familia y la propiedad, y seguir adelante en buenos términos en las tres etapas, es por ello que debe tenerse una estructura de gobierno de la empresa con un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar la organización y responder por ello (rendición de cuentas), esta definición gira entorno a los medios (naturaleza de las principales tareas de gobierno), (Neubauer y Lank 1999, p. 94)

Figura 2.2

Modelo de los tres círculos debiendo señalar límites



Fuente: Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997).

Nos propone, separar las funciones de los tres círculos aun cuando permanezcan unidos, para así poder profesionalizar la empresa y continuar con la organización.

El gran dilema será la continuidad de la empresa a través de generaciones, separando los tres ámbitos, sin que alguno salga dañado.

Por lo que para llevar un proceso de sucesión adecuado, es necesario que las organizaciones establezcan cierta reglas, dirigidas por órganos de gobierno que les ayuden a llevar a cabo el proceso de sucesión exitosamente, debiendo contar con lo siguiente:.

Un órgano de gobierno que debe estar formado por lo siguiente:

- a).- La asamblea de accionistas, que es el órgano supremo de gobierno de una empresa y constituye un foro en el cual los propietarios o fundadores abordan diversos temas para fijar posiciones con respecto a la empresa que poseen.
- b). El consejo de administración se encarga por ley de defender las posiciones e intereses de los accionistas, que son clarificadas gracias a las asambleas, incluida la vigilancia de la marcha de la organización.

c). El consejo familiar, que surge de la asamblea familiar, articula formalmente y de una manera organizada los deseos e intereses de los miembros de la familia con respecto al negocio (Belausteguigoitia, 2004)

d). Finalmente está la dirección, en la cual se debe rendir cuentas al consejo de familia, pero a su vez tiene que llevar a cabo las responsabilidades ejecutivas de gestión de la empresa.

La sucesión ejecutiva es el proceso para relevar un administrador clave de alto nivel. La duración promedio en el cargo de un director general estadounidense de una empresa grande disminuyó de 9 años en 1980 a 7 en 2001. Dado que dos terceras partes de todas las grandes corporaciones en todo el mundo reemplazan a sus directores por lo menos una vez cada cinco años, es de suma importancia que la empresa planifique esta situación.( Hunger, 2007)

Max Weber, el gran sociólogo alemán, fue uno de los primeros en identificar la importancia de que el fundador de una organización ceda el poder a un sucesor capaz de solidificar las estructuras administrativas necesarias para el desarrollo continuo de la empresa. Weber (1946) se refería a este proceso como la institucionalización del carisma y lo veía como uno de los grandes desafíos del liderazgo.

Efectivamente cualquier líder de una organización que desee que la misma perdure a través de diversas generaciones, debe ceder el poder pero de una manera, planificada y organizada, considerando que el sucesor reúna los requisitos que previamente deben establecerse para ocupar el puesto.

#### **2.4. Las empresas familiares y los factores de éxito**

En nuestros días existen ejemplos de grandes empresas familiares que han perdurado a través de diversas generaciones, como por ejemplo la Ford Motor Company, que se creó como una empresa familiar en 1945, pero con el tiempo llegó a convertirse en una gran empresa, transnacional, con grandes logros y éxitos.

Gracias, a la profesionalización de sus áreas, profesionalización que como hemos dicho, debe estar formada e integrada por diversos comités, como se señaló en párrafos precedentes, y a la correcta planeación de sus directivos.

Para que este tipo de empresas perduren considero existen entre muchos dos factores importantes de éxito y que son:

- 1) Compromiso entre los miembros que forman la organización, ya que las relaciones de confianza son de suma importancia dentro de la empresa, si los de adentro pelean, se dividen y solo ganan los de afuera es decir la competencia, siendo entonces la confianza la base para la generación y realización de las estrategias que la organización tenga, ya que mediante la armonía este tipo de organizaciones logra mayores retos que otro tipo de empresa, así como también los conflictos hacen que los objetivos se retarden.
- 2) Respetar y responsabilizarse en los roles que cada uno tenga en la empresa, en este punto debemos señalar que cada miembro de la organización debe saber, cuáles son sus obligaciones, a fin de generar un futuro rentable para el grupo.

La empresa obtendrá diversas ventajas si se respetan estos factores de éxito, ya que cada uno jugará el rol que le corresponde, generando con ello respeto entre todos los miembros de la organización y un valor agregado a la misma..

Al hablar de factores de éxito, uno de los factores, son los recursos, no solo el dinero, sino varios recursos intangibles, como información, contactos, etc., debemos hacer énfasis que en este tipo de negocios no debemos mezclar negocios con emociones, ya que el conjunto de estos factores son activos que aun cuando no se valoran en dinero, hay un momento en que estos incrementan o decrementan el activo en dinero, es decir juegan un papel importante y correlacionado con las finanzas.

Rockart, 1982), define a los factores críticos de éxito como: “las áreas clave en las que son absolutamente necesarios los resultados favorables para que un gerente en particular alcance sus metas”. Similar a esta definición, pero más simple, (Grant,1996) definen a los factores críticos de éxito como: “los elementos que hacen que una empresa sea exitoso”.

Por otro lado Eberhagen y Naseroladl (1992) definen a los factores críticos de éxito como “aquellas pocas variables que afectan a un administrador para alcanzar sus metas en su actual o futuras áreas de actividad”. Existen áreas claves dentro de las Pequeñas y Medianas Empresas para poder entregar un resultado exitoso. La metodología de factores críticos de éxito se basa en identificar estas áreas cruciales para tener éxito en una empresa. Rockart (1979) menciona que este método se enfoca en las necesidades individuales de información de los administradores y de cada una de sus necesidades actuales de información, ya sean duras o suaves. Los Factores de Éxito representan las condiciones externas e internas que necesitan ser atendidas frecuente y cautelosamente por parte de los altos ejecutivos. Estos factores

fijan las métricas del uso en el control operacional y la planeación estratégica.  
(Gestioplis.com)

En México como en otros países, existen muchas organizaciones que no tienen metas, prioridades y recursos, por lo que, el utilizar los factores críticos de éxito serán la base para generar metas y objetivos. Los factores críticos de éxito conducen a los ejecutivos a identificar sus prioridades y utilizar sus recursos para el cumplimiento de sus objetivos.

El éxito de las organizaciones actuales lo podemos definir como el enfoque de los recursos en el cumplimiento de los objetivos, que lo llevaran al éxito o fracaso según haya sido implementado.

Las empresas pueden ser clasificadas considerando su giro, en empresas de servicio, comerciales e industriales. A su vez, éstas pueden clasificarse considerando el número de empleados que laboran y el volumen de ventas medido en salarios mínimos anuales. La justificación de subdividir a las empresas por tamaño, radica en el hecho de que entre éstas existen diferencias de diversa índole en nivel de inversión, empleo, tecnología, organización, entre otras (Ibrahim and Goodwin, 1986).

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 25 de abril de 2003, se establecen los criterios de estratificación de las empresas en México de la siguiente manera.

Tabla 2.4

*Estratificación de empresas por tamaño*

<b>Sector/Tamaño</b>	<b>Manufacturero</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>
Micro empresa	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña empresa	11 a 50	11 a 50	11 a 50
Mediana empresa	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Gran Empresa	Más de 251	Más de 101	Más de 101

Fuente: Diario Oficial de la Federación (2003).

Cómo alcanzar y sostener la ventaja competitiva es una cuestión para el éxito y la supervivencia de las empresas. Las Pequeña y Mediana Empresa que triunfan, buscan a menudo incrementar sus conocimientos sobre el mercado, y la competencia mediante la búsqueda de nuevos productos así como de la innovación en sus empresas para poder subsistir en este mundo globalizado y competitivo que cada vez es más difícil. Por lo que los factores de éxito en las pequeñas y medianas empresas deben surgir de la combinación de los valores de los dueños y el medioambiente donde se encuentre la empresa, lo cual la hace única para su desarrollo y crecimiento.

Los éxitos de las Pequeñas y Medianas Empresas pueden ser medidos por diferentes criterios; uno puede ser el financiero y el no-financiero, aunque la literatura les pone más atención a las medidas financieras. Las medidas tradicionales del éxito de los negocios tienen su base en el número de empleos, retorno de la inversión, utilidades, salud financiera. Estas medidas de éxito llevan implícito otras medidas como crecimiento, calidad, innovación, dirección estratégica. (gestiopolis.com)

Podemos señalar como factores de éxito entre muchos otros, ya que los mismos dependerán de las condiciones económicas, sociales, culturales de la organización, valores del fundador entre otros los siguientes:

- 1.- Crear un área de Recursos Humanos, que se encargue de reclutar, motivar, capacitar y formar los mejores empleados para la organización, lo que le permitirá un mejor desarrollo.
2. Contratar profesionales para el crecimiento de la empresa, no tenga miedo a aprender de alguien más, a quienes se deben delegar ciertas funciones, y quienes las gestionaran en favor de la empresa.
- 3.- Llevar a cabo juntas periódicas, tanto juntas de consejo como juntas con los familiares propietarios, en donde se comenten y estudien los objetivos de la empresa, las condiciones en que se desarrollaran dichos objetivos, los tiempos, y la manera en cómo se realizaran.
4. Evitar conflictos familiares ya que los mismos solo generan división en la empresa, y pierde la organización.
5. Todos los miembros de la organización son un equipo de trabajo, con derechos y obligaciones inherentes a su puesto
6. Debe existir comunicación Interna.
7. Los objetivos de la empresa deben ser compartidos con todos los miembros de la organización a fin de que se ejecuten de los mejor posible. Contar con sistemas de medición como tecnológicos, que nos permiten saber dónde estamos, y como llegar a nuestras metas, así como saber resultados financieros. Volumen de ventas (por zona o región, contratando y formando al equipo profesional) y formas de pago. Así

como estar vigente en el mercado, ya que nos encontramos en un mundo globalizado que para subsistir requiere la vigencia en tecnología..

9. Realizar estudios de mercado a fin de anticiparse a las necesidades del cliente. - Análisis de costes (fijos, semifijos, variables e indirectos) y precios (¿elevados?¿reducidos?¿de penetración?) publicidad

10. Hacer Bench Marking- (Competencia ¿en qué soy diferente a ellos? ¿Cómo puedo hacerles frente y prevenir que anulen rápidamente los factores diferenciales del producto o servicio que brindo?).

11. Contar con un organigrama, que nos permita definir nuestros puestos y tareas dentro de la organización, así como los objetivos de la mismas y como se llevaran a cabo las tareas para alcanzarlos.

12.- Establece manuales de descripción de puestos y realización de tareas que nos hará más fácil el cumplimiento de objetivos.

13.- Cuidar las finanzas de la organización estableciendo políticas de crédito, de cobro., precios especiales de contado.

14. Identificar a los clientes haciendo una encuesta para saber si cubrimos con sus expectativas., y en caso contrario averiguar cómo se corrigen.

Al implementar los anteriores factores de éxito mejorará el posicionamiento de su empresa en la mente de los consumidores, generándole diferencia con la competencia.. . Disminuirá la pérdida de clientes y el nivel de morosidad. Aumentará su nivel de facturación.. Podrá diversificar mejor sus productos/servicios.

Estos son algunos factores de éxito para la subsistencia de las empresas familiares, además de contar con el consejo de administración, el consejo de familia, etc. que permitirán a la organización trascender a terceras generaciones, con altos índices de subsistencia.

## **2.5. Factores de éxito y proceso de sucesión en las empresas familiares**

La mayoría de las empresas familiares en nuestro país, son creadas con la finalidad principal de generar un mejor nivel de vida de sus fundadores y de sus futuras generaciones, pero al iniciarse estas empresas los fundadores no piensan en el futuro, simplemente viven al día, y creen erróneamente que sus descendientes se interesarán en la organización, y lucharán por llevarla a futuras generaciones.

Lo cual es totalmente erróneo, ya que en ocasiones las futuras generaciones, toman otros caminos y ni siquiera les interesa, el negocio familiar, no le tienen ningún afecto y se visualizan en otros lugares, pero nunca en el negocio familiar.

La mayoría de este tipo de negocios solo dura la primera generación es decir aproximadamente 24 veinticuatro años, que es el promedio de vida útil de su fundador, y la mayoría de ellas ahí termina, porque no hay quien se interese en ella, o bien porque sus fundadores no se han interesado en llevar a cabo un proceso de sucesión, no han visualizado la empresa en futuras generaciones, por lo que deben establecer reglas claras a fin de que la persona que suceda en la dirección de la empresa sea la más capacitada para desempeñar el cargo y llevar a la organización a preservar por generaciones, que es el sueño de todo fundador, reglas que pueden llevar a la organización al mando ya sea de

un familiar o de un directivo externo, ya que no necesariamente la sucesión debe ser considerada sobre la familia, aunque el fundador siempre tiene como esperanza que sus descendientes, se interesen en la empresa, y la lleven al futuro, de manera exitosa.

El 80% de las empresas familiares no superan la transición de la segunda generación. Transformar y mantener a los hermanos y familiares en un equipo de trabajo es importante y crítico para tratar de evitar ser parte de estas estadísticas. Una empresa de hermanos se puede constituir como resultado de dos situaciones: (a) por sucesión y (b) por asociación voluntaria entre ellos para emprender algún nuevo negocio.

En ambos casos, es necesario que los hermanos, se mantengan como un "equipo de trabajo", en otras palabras, en un grupo de personas, que unidos por lazos de sangre, acuerdan formalizar y compartir la misma visión, misión, metas y reglas con respecto a los negocios de los cuales son y/o serán propietarios ( de gerencia .com)

La transición de la sucesión impone una amplia gama de cambios importantes en la empresa familiar: se necesita reajustar las relaciones familiares, redistribuir los patrones tradicionales de influencia y abrir la puerta a nuevas estructuras que reemplacen las estructuras de propiedad y gestión vigentes durante tantos años.

En la mayoría de las empresas familiares y hablando de pequeñas empresas no están profesionalizadas es decir no cuentan con reglas claras para las actuaciones de los miembros de la organización y mucho menos en este tipo de empresas donde no existen organigramas para la delimitación de puestos, todos los dueños se sienten directores de

la empresa, y creen tener el poder y la razón para actuar (muchos generales y poca tropa), se unen situaciones sentimentales, por las cuales algunos miembros de la organización aun cuando tengan la razón no la hacen valer por este tipo de relación que es familiar y sentimental.

La sucesión de la empresa familiar se ha definido como:” el traspaso del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que puede ser miembro de la familia o no, es decir un gerente profesional” (Beckhard y Burke 1983) Las empresas deben afrontar el dilema de la supervivencia, para asegurar su continuidad a largo plazo, no sólo venciendo las dificultades comunes a toda actividad económica, sino también dada su naturaleza familiar, afrontar con éxito los conflictos que les caracterizan dado el componente emocional que les caracteriza (Brenes, Madrigal y Molina).

Toda empresa familiar para llegar a ser exitosa, o bien trascender a futuras generaciones, debe primeramente ser una empresa profesionalizada, no importa si es pequeña, mediana, micro o gran empresa, ya que la profesionalización no es sinónimo de gran empresa, grandes empresas iniciaron siendo pequeñas empresas y han trascendido a través de los años, llegando a ser una gran empresa, siendo importante el punto que se ha identificado como fundamental para la desaparición de las empresas familiares la falta de planeación del proceso de sucesión, por lo tanto consideramos que cualquier empresa familiar que se visualice en terceras generaciones o más debe:

- 1) Establecer una misión y visión de la organización (Empiecen por redactar, con extremo cuidado una constitución de la empresa que sea aprobada por los socios. En ella se deben expresar todas las políticas administrativas, desde

la transmisión de acciones y los criterios para designar al director general, hasta los lineamientos de gastos y dividendos; incluyan mecanismos para hacer cambios y adecuaciones a este estatuto.

- 2) Fijarse metas u objetivos a corto y mediano plazo, con la finalidad de llegar a ser lo que pretende.
- 3) Delimitar puestos en la organización.( contar con un organigrama cada miembro de su empresa deber saber a ciencia cierta cuál es su función en la firma, cuáles son sus tareas, y qué mecanismos de seguimiento y control existen sobre ellas. Asimismo, todos deben conocer claramente los objetivos que la empresa pretende alcanzar, y con qué estrategias trabaja actualmente la compañía, compartir con cada empleado una descripción de lo que consta en el Plan de negocios se debe evitar que dos personas hagan el mismo trabajo, ya que esto genera conflictos.
- 4) Definir políticas, para el desarrollo y crecimientos de la organización. Sean muy firmes y apliquen cero tolerancia para casos de deshonestidad y abuso de confianza, todo debe estar detallado por escrito.
- 5) Una vez departamentizados los roles, en el departamento de recursos humanos, capacitar a los empleados.
- 6) Definir perfil de puestos y requisitos para aspirar a un puesto directivo, en caso de ser familiar, ya que no por el solo hecho de serlo tendrá la capacidad para afrontar y sacar adelante el puesto de director. Insistan en la preparación

profesional de los hijos y, si es posible, en que adquieran experiencia previa en otro campo de trabajo. Esto les permitirá a las nuevas generaciones adquirir una visión más amplia del mundo que complemente su dedicación y compromiso hacia la empresa familiar. Sean muy claros en el papel que los familiares políticos (particularmente cónyuges) van a jugar en el negocio. Todo lo anterior es necesario para evitar conflictos, trabajar dentro de él? ¿Pueden heredar acciones?

- 7) Generar tabuladores de salarios, por departamento, de acuerdo a la descripción del puesto.
- 8) Contar con sistemas de medición que nos permitan saber hacia dónde vamos , si hemos avanzado, si estamos creciendo, etc. ( sistemas tecnológicos)
- 9) Realizar juntas periódicas para checar el cumplimiento de los objetivos, la forma, tiempo y manera de ejecutar dichos objetivos.
- 10) Entre muchos otros derivados de estos, que nos permitirán no solo pasar a la siguiente generación sino, convertirnos en una gran empresa transnacional.
- 11) Planificar el proceso de sucesión.

La transición generacional está muy ligada al proceso de sucesión, el cual por su naturaleza y características, requiere de análisis, planificación y preparación, pues es una de las razones por las cuales los negocios familiares desaparecen, por lo que

consideramos los anteriores puntos como necesarios para evitar la desaparición de este tipo de empresas.

Cada empresa, es irrepetible, pero todas tienen en común el alto índice de mortandad, en los primeros años de su gestión, por lo que las recomendaciones señaladas en párrafos precedentes consideramos, ayudaran a disminuir este alto índice de mortandad, convirtiendo a la empresa familiar, en una Familia empresaria, que delimitara, perfectamente las relaciones de familia, con los asuntos empresariales, por tanto la implementación de la profesionalización en este tipo de empresas es fundamental para la supervivencia de las mismas y la consecuente sucesión.

Preparar la sucesión o elaborar el protocolo evita o previene que la familia se convierta en un factor de riesgo para su propia empresa, y colabora en transformarlos en una “Familia Empresaria”.

La clave en el éxito de un negocio familiar se encuentra en la fortaleza de la familia: el compromiso de educar a los hijos con valores universales de honestidad, humildad y trabajo que se transmitan por generaciones.

## **2.6. Sucesión de empresas familiares.**

El término empresa familiar tiene muchas acepciones, dependiendo del tipo de empresa, el entorno donde se desarrolle, el capital con que cuente, etc., pero siempre cada una de ellas tendrá algo en común, y esto es que son empresas, iniciadas por los miembros de una familia, cuya finalidad es generar un mejor nivel de vida tanto para ellos como para futuras generaciones.

Podemos definir a la empresa familiar, como aquella organización creada por uno o más miembros de una familia, con la finalidad de generar riqueza

Cuando escuchamos el termino sucesión podemos pensar en la sucesión legal de bienes de una persona que llegan al fallecer esta, este término es también usado cuando hablamos de organizaciones empresariales, cuando llega el fundador a una edad que ya es imposible seguir con la dirección de la empresa, en las empresas familiares no se da mucha importancia a este término, y se considera que será muy fácil y no habrá ningún problema, lo que es totalmente falso, ya que tratándose de empresas familiares este término, causa innumerables conflictos y reacciones de los familiares directos de los fundadores, ya que todos creen o consideran ser los idóneos para suceder en la dirección de la empresa por el solo hecho de la relación familiar, sin importar en ocasiones la falta de capacitación para afrontar la gran responsabilidad que es llevar la dirección de una empresa no debemos olvidar que en este proceso están en juego tres puntos importantes que son:

1. La familia,
2. La empresa (dirección), y
3. La propiedad.

Por lo que para evitar este tipo de problemas es necesario implementar un plan para profesionalizar la empresa.

Revisemos un ejemplo en nuestro país: Emilio Azcárraga Jean, sucesor y dueño de una de las más grandes empresas familiares en México -Televisa-, cursó un proceso de preparación donde pudo conocer, aprender, gestionar y tomar decisiones dentro de un ámbito similar al que su futuro empresarial le podría exigir.

La transición en ésta y todas las organizaciones familiares debe ser planeada y coordinada en aspectos que a continuación mencionaremos.

1) Identificar al sucesor correcto. Qué cualidades administrativas, técnicas, y de liderazgo debe reunir, por un lado. Y, por el otro, cuáles serían los valores, la experiencia y las relaciones interpersonales que debiera tener para ser el representante de la empresa (caso Televisa).

2) No buscar al clon de sí mismo. Que su sucesor se llame igual a usted, no quiere decir que piense, actúe, dirija y tome decisiones idénticas a las suyas.

3) Seleccionar a uno o más líderes. Para el caso de líder único revise los incisos anteriores, de no ser así, establezca límites y responsabilidades, asigne tareas, sólo seleccione a quienes tengan habilidades complementarias y, lo más importante, verifique su disposición a compartir el poder y la responsabilidad

4) Selección del sucesor o sucesores. Deberán ser aprobados y seleccionados por un comité de dirección, el dueño o director actual, o bien, con ayuda de un grupo de asesores que agreguen valor al proceso de selección.

5) Entregar el poder. Concretar el: "Hijo, algún día todo esto será tuyo", implica fijar un marco de referencia. Además debe contar con indicadores que permitan medir y controlar el cumplimiento mínimo de requisitos, el plan de entrega de la dirección, el control en el proceso de sesión, preparar a todos los empleados para este evento, contar con un plan B, o bien, de contingencias.

6) Asumiendo el control. Recuerde que la sucesión es un circo de tres pistas, por tanto, su sucesor deberá contar con apoyo para crear alianzas que le permitan lograrlo, así como respeto y respaldo del comité directivo y la familia. Además, deberá mostrar respeto absoluto en asuntos financieros y de gestión. (Revista Inmex 2013)

Para asegurar la permanencia de la empresa familiar y su éxito, es necesario ser también una empresa institucionalizada o profesionalizada como lo hemos venido mencionando. La manera más eficiente de lograrlo es implementando procesos que permitan alinear los intereses de los involucrados, promover la transparencia y la equidad.

La implementación de un gobierno corporativo dará la tranquilidad de tener una empresa rentable y una familia en armonía. Cuando pensamos en las empresas familiares, lo primero que se nos viene a la mente son conceptos como tradición, valores, arraigo familiar, esfuerzo, espíritu emprendedor, entre otros, pero comúnmente no lo relacionamos con otros conceptos tales como institucionalización, control, gobierno corporativo, etc. Por lo tanto, una pregunta que las empresas familiares

deberían hacerse es: ¿Cómo se pueden integrar ambas visiones para asegurar la permanencia de la empresa familiar y su éxito en el largo plazo?

En nuestro país, más del 90% de las empresas son familiares, pero sólo unas cuantas pueden decir que están en la tercera generación, aquellas que lo pueden decir es porque han sabido mantenerse como empresa familiar, pero también ser una empresa institucionalizada.

El resultado anterior se da porque al ir pasando de una generación a otra, aumenta el número de familiares involucrados y se dispersan los valores e intereses. Adicionalmente, también se multiplican los conflictos, y si no se cuenta con un proceso que permita manejarlos adecuada y eficientemente se generarán los problemas, dañando no sólo a la empresa sino también a la propia familia. Sin embargo, lo anterior puede evitarse pero es necesario que la familia tome responsabilidad en la prevención y atención de estos riesgos potenciales; la manera más eficiente de lograrlo es a través de la implementación del gobierno corporativo. Éste es el proceso a través del cual se asegura un modelo de gobierno eficiente para la empresa que permite alinear los intereses de los accionistas, de los miembros del Consejo de Administración, de los directivos de la empresa y los terceros interesados. Es una forma de establecer un contrapeso adecuado para la empresa y la familia, y que promueve la transparencia, rendición de cuentas, equidad y responsabilidad.

Establecer un modelo de gobierno corporativo en una empresa familiar depende antes que nada, de la convicción de la familia para trabajar de una manera diferente, que les permita institucionalizarse y enfocarse adecuadamente en los temas más relevantes.

De manera general, algunas de las cosas que deben hacerse para lograr un proceso de implementación exitoso de gobierno corporativo son.

*Aceptación y participación de todos los involucrados.* Es importante contar con la convicción de cada uno de los miembros de la familia, porque es un cambio que tiene impacto en cada uno de ellos.

*Establecer un Protocolo Familiar.* Un documento donde se incluyan todas las reglas tanto de temas familiares (participación de familiares y familiares políticos en la empresa, herencia de acciones, sucesión, Asamblea Familiar, Consejo Familiar, etc.) como de temas de la administración de la empresa (integración de órganos de gobierno como el Consejo de Administración). Establecimiento de criterios para elegir de acuerdo al perfil definido, a los mejores consejeros para la empresa. Los consejeros patrimoniales, así como los consejeros independientes, deben cumplir con un perfil que asegure la mejor representación para la familia y el beneficio para el negocio.

*Identificar a los miembros del Consejo Familiar.* Deberán ser aquellos que cuenten con una mayor credibilidad en la familia para poder atender todos los temas familiares que puedan generar conflictos, y que al ser atendidos en este Consejo Familiar eviten distraer la atención del negocio.

*Asegurar la implementación del modelo de gobierno corporativo.* Éste es un ejercicio continuo, se debe operar conforme a lo acordado y permitir a los órganos de gobierno cumplir con sus responsabilidades.

*Llevar a cabo la evaluación.* Como parte del ciclo, debe evaluarse periódicamente el funcionamiento del modelo de gobierno corporativo para poder hacer los ajustes pertinentes y congruentes con la situación de la empresa y de la familia en el tiempo y la forma adecuada.

Para cumplir con los puntos señalados, es recomendable contar con el apoyo de especialistas, quienes actúan como mediadores para atender las diferentes visiones de los involucrados, conocen el proceso y apoyan en la documentación de las reglas, lo que permite atender adecuadamente cualquier conflicto previo a un problema de mayor desgaste para la familia y el negocio.

Contar con un buen gobierno corporativo, le dará la tranquilidad de que está contribuyendo a la permanencia de la empresa en el largo plazo y, sobre todo, a la armonía y al cuidado de los lazos familiares, lo cual es el objetivo de todo negocio familiar. (Índex, Ejecutivos de finanzas Daniel Arriaga Gallegos marzo 2010)

Para llevar a cabo un proceso de sucesión exitoso, es necesario, implementar reglas, definir límites, establecer requisitos, generar informes, tener mediciones, de todos y cada uno de los procesos, a fin de que la empresa perdure por generaciones.

En toda empresa familiar llega el momento de pensar en la sucesión. Este proceso regularmente se ve afectado por tendencias sentimentales con alto grado de subjetividad. Asimismo su oportunidad y estrategia de transferencia en el tiempo no siempre tienen un nivel suficiente de preparación, y lo que puede nublar una toma efectiva de decisión. La sucesión es un paso crucial para que la compañía logre permanecer en el tiempo, y

por lo tanto es necesario estar preparado para este proceso, el cual es inevitable. Datos de diversas fuentes destacan que en el mundo 55% de las empresas familiares no logra sobrevivir el cambio a la segunda generación y más de 80% sucumbe en su proceso de transferencia a la tercera. En México esta estadística podría ser más alarmante. El tema de la sucesión en una empresa familiar envuelve una mezcla de sentimientos, expectativas, sueños y emociones. No sólo se trata del patrimonio de la familia, sino que además está ligado a la susceptibilidad de las relaciones interfamiliares. Todo Director quiere que su empresa sobreviva y crezca y mejor aún, si se hace con ayuda de la misma familia. Para poder lograrlo se requiere de reglas claras y concisas.

La sucesión en una empresa es un proceso natural que tarde o temprano se tiene que dar y es fundamental en cualquier organización, sea o no de carácter familiar. Sin dar una receta, podemos asegurar que cada caso es diferente y único, en el cual se deben tomar en cuenta las características mismas de la compañía, la industria en la que se desarrolla, naturaleza del mercado, cuánta gente participa en el proceso, madurez y reconocimiento en el mercado de la organización, etcétera.

Por lo general los empresarios tienen en mente que los hijos son los que deben continuar el negocio. Esto es lógico y natural, pues al ser una empresa de origen familiar, el objetivo fundamental es asegurar el entorno económico y legar el patrimonio empresarial a sus descendientes. Sin embargo, tal vez ésta no sea la decisión más conveniente. Quizá porque no es la persona indicada o porque el sucesor no está capacitado, o simplemente no le interesa el negocio. El tema es complejo porque el lazo consanguíneo es invisible y el fundador desea, no siempre con la percepción adecuada-

que la empresa continúe en poder de la familia. A pesar de lo doloroso que pudiera resultar el hecho de que un hijo no sea la persona adecuada, es mejor que se tome una decisión lo más objetiva posible para garantizar la supervivencia de la compañía y así asegurar el patrimonio familiar y prevenir que problemas de negocio pudieran eventualmente afectar a la familia. Plan de sucesión.

De acuerdo con una encuesta realizada por KPMG en México, al analizar la relación entre quienes piensan retirarse en el corto plazo y quienes tienen establecido un plan de sucesión, se encuentra que aquéllos que no tienen un periodo definido de retiro tampoco cuentan con un plan de sucesión.

El tiempo de preparación del sucesor es muy variable y dependerá de la empresa y las personas involucradas. No hay un tiempo ideal ni reglas determinadas, pues cada compañía es diferente. Este proceso tiene como objetivo lograr la confianza de todos los involucrados en la empresa, así como demostrar sus capacidades al mando. Con la experiencia de campo que tenemos en el tema de empresas familiares y sucesión, podemos decir que para iniciar un plan de sucesión es necesario fijar algunos puntos:

*a).- Identificar a los aspirantes.* Ya sea que se tenga pensado en un hijo, hija, familiar o algún externo, no se puede hablar de un sucesor único o tener un solo candidato sucesor. *b).- Analizar y seleccionar al candidato(s).* Se recomienda hacer un análisis detallado de las habilidades e idiosincrasias de los seleccionados. Se debe seleccionar al sucesor más apto basado en sus fortalezas y áreas de oportunidad en general y descartar a los que no cumplen con las expectativas que se tienen para el

puesto (no debe considerarse como factor único o primordial su grado de parentesco).

*c).- Preparar al aspirante.* Durante la preparación, el fundador debe asegurarse que el sucesor conozca todas las áreas de la empresa: comercial, operacional, estratégica, productiva, financiera. El sucesor tiene que inmiscuirse en los procesos de negociación, el manejo de la producción, conocer a los clientes y proveedores, etcétera, debe inculcarle al aspirante los valores de la empresa y un sentido de pertenencia. Observar sus acciones, reacciones y comportamiento.

*d). Es labor obligada del fundador identificar el potencial de liderazgo en el candidato* (en caso de que carezca de esta habilidad será necesario buscar otro u otros aspirantes). La figura de la dirección general no es de alguien que únicamente sea bueno para arrastrar el lápiz. Se trata ni más ni menos de la cara pública de la empresa. Conseguir esta imagen no es cuestión de unas cuantas semanas o meses; el candidato debe generar confianza con los terceros relacionados.

*e).- Comunicar a la organización que se está eligiendo al siguiente al mando.* Existen varias audiencias a las que hay que considerar y no se recomienda que el anuncio se haga para todas al mismo tiempo, sino que exista un plan y calendario para hacerlo. Las audiencias a considerar son: la familia, equipo directivo, clientes y proveedores. Las empresas familiares representan una gran parte de la economía de México. Éstas fueron construidas con el trabajo de sus fundadores, quienes pensaron en asegurar un patrimonio para sus seres queridos. Conforme pasa el tiempo, las

empresas necesitan de un sucesor para su supervivencia. Existe un gran reto sentimental a vencer en la sucesión.

El fundador debe tener la habilidad para saber delegar la empresa a quien será la persona indicada -sea o no su pariente- y para ello debe establecer un plan. La falta de un plan de sucesión ha llevado a muchas compañías al fracaso, por lo que contar con uno es altamente recomendable para garantizar la permanencia en el tiempo de la compañía y el patrimonio familiar, que a través de los años y con grandes esfuerzos fue construido. (, Sucesión de empresas familiares Roberto Cabrera y Jesús González)

En resumen podemos decir que es necesario, implementar en un proceso de sucesión en toda empresa familiar, para que sea exitoso lo siguiente:

- 1) Identificar a los aspirantes.
- 2) Que no sea un aspirante único.
- 3) Establecer perfiles de puesto que deberá cubrir el aspirante.
- 4) Análisis de la idiosincrasia de los aspirantes, y su relación con los valores de la empresa.
- 5) Preparar al aspirante en el conocimiento de todas las áreas de la empresa.
- 6) Inculcar a los aspirantes los valores de la empresa.

En el caso de estudio, específicamente el de una empresa familiar, dedicada a la compraventa de material para la construcción, esta fue fundada en mil novecientos

noventa y siete, con la única intención , de tener un medio para subsistir, sus valores eran respeto, atención al cliente, rapidez, valores que no estaban plasmados en ningún documento, al inicio realizaba y sigue en ocasiones realizando todas las funciones en la organización, esta comenzó con el fundador y un empleado, más con un capital de \$ 10,000.00 (diez mil pesos 00/100M.N), actualmente cuenta con doce empleados, se trata de una micro empresa, la cual como también se dedica a labores de construcción en temporadas, llega a contar hasta con 30 trabajadores, pero estos trabajos son temporales, por lo que no se considera a toda la plantilla de base.

En esta organización no existe un organigrama esta formada por tres hermanos, que posteriormente se adhirieron a la organización aportando un pequeños capital, lo cual los hizo socios, pero sin que constara, por escrito, por lo que todos, actualmente se consideran directores, de la organización se dan contraordenes, la cuales muchas veces no son contradichas debido a que existen lazos sentimentales de hermandad entre los miembros de la organización.

Esta situación trae muchos conflictos a la organización ya que se observa como que no todos los socios tienen la misma meta para la organización, situación que conduce a diversos caminos y lo único que trae es que la misma no crezca como debería de ser, ya que cuenta con una serie de clientes que le permitiría, esto.

En cuanto a misión y visión la organización no cuenta con ellas, los valores, si bien los tiene como ya se mencionó debido a que son los principios que el fundador implemento al inicio, estos no se encuentran plasmados, no se cuenta con políticas de crédito, instrucciones para la realización de ciertos trabajos, departamento de recursos

humanos, perfil de puestos, pagos por puestos, y mucho menos el fundador ha pensado en el proceso de sucesión es decir en quien estará al frente de su organización cuando ya no pueda continuar, debido a que esto es una ley natural, y si habrá o no conflictos debido a que son tres los socios y todos tienen hijos que consideran son los aptos para ocupar su puesto y dar continuidad a la empresa.

Actualmente la empresa se encuentra saludable, pero es importante tener presente el proceso de sucesión y la profesionalización de la misma para que continúe de una manera sana a través de generaciones, ya que de lo contrario morirá, porque no se encuentran preparados para este proceso y se generan conflictos.

Surgió la idea de la presente tesis, debido a que nuestra economía está formada por alrededor de 80 y 90 % de empresas familiares, que generan la mayor parte de los ingresos nacionales, y que de una u otra forma las mismas han generado conocimientos que son útiles para nuevas generaciones, por lo que se considera que no es bueno que las mismas desaparezcan y no trasciendan, lo cual le dará un valor agregado a las mismas, y las hará pasar de una empresa familiar a una familia empresaria, generando recursos y valor a la organización y al país, ya que podrán convertirse en gran empresa, generando empleos para miles de personas, tal es el caso de la empresa Ford que inicio como una empresa familiar, con grandes retos y con la intención de trascender por generaciones, lo que se ha cumplido, mediante la implementación de ciertos órganos de gobierno o implementación de una profesionalización de la empresa, por tanto para la continuidad de las empresas familiares se pretende aportar un manual para este tipo de organizaciones, ya que se encuentran olvidadas y muchas de ellas ni siquiera perduran

por falta de conocimientos, no de acciones hechas por los socios, ya que cuentan con muchas capacidades y ganas de salir adelante.

## **2.7. Planteamiento del problema**

El tema en estudio, nos permite entender que dentro de toda organización, todo lo bueno que existe es generado, por sus integrantes, así como también que todo lo malo que existe en la misma, también lo generan sus integrantes, esta situación ocurre siempre en las empresas familiares, y más comúnmente lo malo.

Por lo que se escogió el tema de sucesión en empresas familiares, debido a que la gestión para llegar a este punto y que la empresa perdure, genera infinidad de conflictos, tanto en la empresa como en la familia.

El presente trabajo pretende que dichos conflictos y crisis en las empresas familiares, no obstante que cada una es diferente, sean resueltos de acuerdo a las características especiales de cada una así como de los valores que su fundador ha implementado.

Podemos generalizar en cuanto a comportamientos, acciones y estrategias a llevar a cabo en cada empresa. Cada organización es un ente único y tiene sus propias características y forma de hacer las cosas y, normalmente, una estrategia exitosa en una empresa puede ser pésima en otra.

Así hay empresas familiares cuya conducción es totalmente informal y todos hacen de todo, y sin embargo tienen éxito y crecen, o no hacen planes de sucesión y todo se acomoda igual y no se presentan conflictos ni crisis al pasar de una generación a otra. Esto depende de las personalidades y cultura de la familia.

Por lo que se pretende dar algunos tips de gestión, que se sugieren a las empresas, para evitar conflictos, y tratar de que la empresa perdure por generaciones. El más importante consideramos, es la profesionalización de la empresa, es decir establecer límites y reglas claras desde el momento de su creación a fin de evitar conflictos posteriores, separando desde un inicio lo que es la familia y la empresa, dando dos ámbitos totalmente diferentes.

La Empresa Familiar es aquella donde no existen límites claros entre empresa y familia, la autoridad es la autoridad paterna y el hermano mayor tiene mayor poder que el menor o el hijo varón sobre la mujer, donde todos hacen de todo y las obligaciones dependen del espíritu colaborador de cada uno y no de responsabilidades claras y concretas. El manejo del dinero es discrecional, si hay dinero nos llevamos más y si no hay nos llevamos menos, el que más necesita más retira y normalmente es el padre el que decide el criterio de reparto. Los familiares llegan todas las mañanas a ver que hay que hacer, se trabaja mucho y todo gira en torno a la empresa, no existen objetivos, ni tareas trazadas con anterioridad, se trabaja, según salga al día, se espera a saber que voy a hacer, pero nunca se planea, situaciones que en ocasiones tienen éxito, aun cuando los objetivos de cada socio son totalmente distintos.

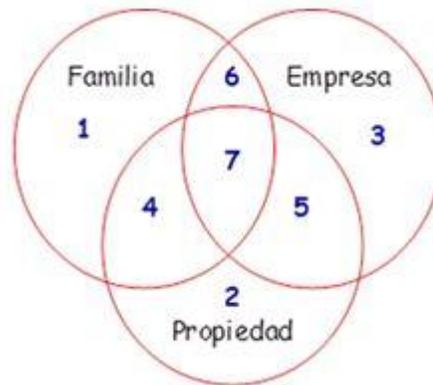
La representación común de las Empresas Familiares es la de tres círculos que se solapan, de Davis y Tagiuri, uno representando a la familia, otro a la propiedad de la empresa y el tercero a la gestión en la misma (de gerencia.com).

Así, el fundador estaría ubicado en la intersección de los tres círculos ya que es parte de la familia, dueño y director de la empresa. Un sobrino que trabaja en la empresa estaría en la intersección de los dos círculos familia y gestión ya que no tiene ninguna parte en la propiedad. La madre se ubica normalmente sólo en el círculo familia

Por esta representación se entiende que sobre una misma persona se superponen muchos roles.

Figura 2.3

Los tres círculos Entrelazados



Fuente: Gersick, Davis, Hampton y Lansberg (1997).

Se pretende que aunque una misma persona tenga los tres roles, esta pueda diferenciarlos dejando a un lado, la relación de familia para que así la empresa pueda funcionar y llegar a donde se pretende.

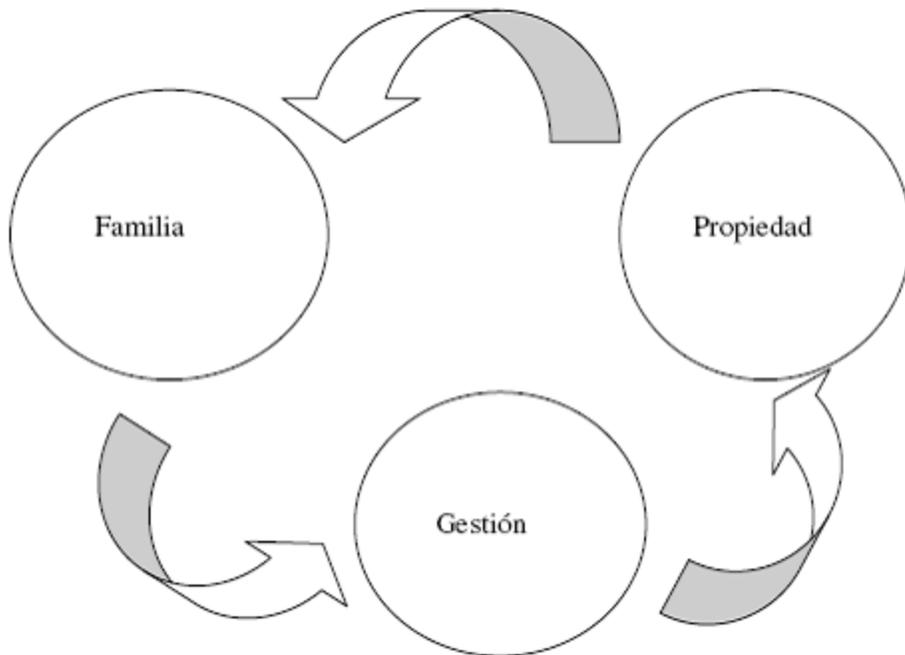
Se pretende con el presente trabajo, que la empresa familiar siga unida, pero sepa diferenciar los tres roles que juegan dentro de la organización, es decir aunque los tres círculos formen parte de un todo, estos estén delimitados o separados por las actividades que cada uno realiza y el lugar donde las hace, sabiendo respetar, el espacio de la empresa, y el de la familia, cada uno de los integrantes debe ser capaz de separar en cada momento los roles que debe desempeñar, por momentos es accionista y exige

resultados financieros, cuando forma parte de la gestión trabaja con objetivos determinados por la dirección y responde por su trabajo y cuando está en familia, no se habla de trabajo.

La representación de esta forma de gestión es la de tres círculos separados donde cada integrante debe saber en cual ubicarse de acuerdo al rol que está cumpliendo en ese momento-

Figura 2.4

Los tres círculos separados trabajando unidos, sobre una misma meta



Fuente: Elaboración propia

Los tres círculos|| permanecerán unidos, pero trabajan do de manera delimitada, lo que les permitirá seguir en el mercado. Por lo que recomendamos lo siguientes

a) Propiedad

- 1) \*Debe quedar bien claro quiénes son propietarios y quienes no y que porcentaje de la propiedad tiene cada uno.
- 2) \*Conviene considerar a la empresa como una Sociedad Anónima de acuerdo a las establecidas por la Ley, donde los propietarios son accionistas que se reúnen para seguir la marcha de los negocios y para exigir resultados. Sugerimos hacer una reunión de accionistas mensual a fin de llevar un control
- 3) \*Si la empresa es de un solo dueño y los hijos no tienen legalmente propiedad sobre la empresa, el padre puede formal o informalmente repartir el 49 % de la propiedad en los hijos a fin de que estos vayan aprendiendo el rol de accionistas.
- 4) \*Si son dos familias debe quedar bien claro que va a hacer cada uno con su parte respecto a los hijos. \*En esas reuniones se habla exclusivamente de números y resultados, y de la marcha de los negocios.
- 5) \*Se trata de ser accionistas, representar un rol, de exigir resultados y de controlar los números del negocio.

b) Gestión- .-La gestión debe profesionalizarse. Como en las grandes empresas debe haber una organización formal con responsabilidades definidas y objetivos claros para cada sector.

Los que la realizan pueden ser familiares o no y todos van a ser evaluados por los resultados obtenidos en su sector. Deben tenerse en cuenta premisas básicas para poder llevar adelante este sistema de gestión, por lo que deben contar con :

*Misión* – Visión es imprescindible contar una visión compartida de “como ven su empresa a futuro”, que quieren llegar a ser, y compatibilizar esa Visión con los objetivos personales de cada uno. Este es el primer trabajo a ser realizado en conjunto.

Estrategia en función de esa Visión se deben plantear objetivos para cada sector.

Establecer puestos para cada familiar por lo que deberán ser considerados un empleado más de la empresa y cobrará un sueldo acorde a la responsabilidad del puesto que desempeña y a los resultados obtenidos. Este es un punto importantísimo para poder ejercer los roles que este sistema de gestión exige. En las Empresas Familiares el manejo del dinero no está controlado y los dueños toman el que necesitan sin límites, lo único que hacen es tomar menos cuando hay menos y más cuando hay más pero nunca, de acuerdo a lo estipulado y que no vaya en perjuicio de la empresa. En las Empresas de Familia los que trabajan cobran su sueldo independientemente de la situación de la empresa, cada uno tiene su propio dinero y hace con él lo que quiere. Si la empresa no puede pagar los sueldos, tiene una deuda con los dueños, y si los dueños retiraron más dinero porque lo necesitaban por razones personales tienen una deuda con la empresa. Es importantísimo hacer esta separación mental del dinero de la empresa y del dinero de la familia. Los sueldos deben ser asignados en la reunión de accionistas, de acuerdo al puesto de cada empleado, porque tienen dos funciones una de empleado y otra de socios muy independientes una de otra.

Reuniones de dirección se deben realizar reuniones de dirección una vez por semana a fin de seguir el cumplimiento de los objetivos fijados en la empresa., en estas reuniones deben estar presentes todos los responsables de áreas, sean familiares o no.

Obviamente en este punto, recomendamos a muchas empresas familiares, asesorarse de un profesional que les indique como ejecutar la serie de acciones recomendadas, ya que si bien es cierto son recomendaciones fáciles de seguir, también son desconocidas por los empresarios familiares, y en muchas ocasiones desconocen los términos, aun cuando hay empresas exitosas que no han seguido jamás ninguno de los pasos, pero que han perdurado a través de generaciones.

c).- Familia

En las reuniones familiares, solo se tratan problemas de la familia y no de la empresa, los problemas de la empresa se dejan ahí.

Por tanto la aportación de este trabajo es con la finalidad de ofrecer a las empresas familiares una serie de lineamientos, que no solo le permitan perdurar a través de generaciones, sino que también siguiendo los mismos, dichas organizaciones, pasen de ser pequeñas empresas familiares a grandes empresas, que cumplan sus objetivos y la misión de la organización, no siendo esto motivo de separación entre las familias fundadoras.

Las empresas familiares que se fundan con estas bases serán organizaciones con un rápido crecimiento, y una consecuente permanencia por generaciones en el mercado, como los ejemplos que hemos dado y que han perdurado a través de varias generaciones. Queda claro que se trata de separar a la empresa de la familia, donde cada uno debe asumir las ventajas y desventajas de cada rol que le toca desempeñar, y cuando se discutan asuntos de la empresa, deberán entender que se está hablando de negocios y no como familiar, ya sea padre a hijo, o hermano a hermano.

El empleado debe responder ante los accionistas de los resultados de su gestión, olvidando si es familiar o no. Se trata de profesionalizar la gestión de la empresa, de fijar objetivos y cumplirlos. Este juego de cumplir distintos roles y entender que exige cada uno es muy difícil de llevar a cabo sin ayuda de un profesional.

Se debe considerar a un familiar como un socio, o como un empleado y exigirle en consecuencia, y si no cumple se le despide, pero si la empresa no crece, o se vive en permanente conflicto, es preferible hablar claro, saber que se espera de cada uno, asumir los roles que corresponden y profesionalizar la gestión. Se pretende aportar a la comunidad de empresas familiares un manual que les permita, pasar esas etapas difíciles por falta de elementos profesionales, se los lleven por un camino fácil, para continuar en un mercado globalizado y con exceso de competencia.

El manual solo serán tips, ya que no debemos olvidar que cada empresa es única e irrepetible, con condiciones diferentes, medio ambiente, recurso financiero, entorno, valores, etc., pero que a cada uno de ellos les permitirá, trascender por generaciones, ya que como se ha observado la mayoría de las empresas familiares, nunca han pensado en el futuro, solo subsisten al día con día, sin tener planeación, objetivos o estrategias, la mayoría de ellas al preguntarle si cuentan con una misión o visión ni siquiera saben el significado de estas palabras, por tanto se considera que las aportaciones contenidas en el presente trabajo serán de gran valor para muchas de ellas, ya que les permitirán, no solamente imaginar un futuro mejor para la empresa, sino saber la forma en cómo podrían alcanzar ese sueño.

La principal preocupación compartida por los expertos es que para lograr el éxito del relevo generacional en la empresa familiar es esencial planificarlo con suficiente antelación, al tiempo que se garantiza la profesionalidad de los sucesores.

### 3. METODOLOGIA.

#### 3.1. Problema de investigación

Las empresas familiares en nuestro país, generalmente fracasan en un lapso de dos años, debido a la falta de información necesaria para el buen funcionamiento, además de que al iniciar labores lo hacen con la única finalidad de obtener mejores ingresos de los que percibían, pero nunca tienen una planeación, ni objetivos marcados para su futuro, enfrentándose como consecuencia de dichas omisiones, a una serie de problemas, que van más allá de lo laboral, llegando a lo familiar, creando en ocasiones distanciamientos entre las familias fundadoras., pero generalmente previo a este distanciamiento, desaparecen las empresas, porque los fundadores se desesperan por la falta de crecimiento.

Este tipo de empresas no cuenta con ningún medio que le permita saber el crecimiento de la misma o trazar el camino que llevara y a dónde quiere llegar a corto plazo, mucho menos se han planteado alguna vez un proceso de sucesión , y menos en vida del fundador, ya que se tiene la creencia de que el fundador estará al mando hasta que muera, por lo que muchas desaparecen al ocurrir este suceso, debido a que los hijos no están empapados del funcionamiento de la misma, consecuentemente no saben cómo dirigirla y de inmediato se van a la quiebra..

El objetivo principal es determinar la cantidad de empresas que si desean llevar a cabo un proceso de sucesión exitoso y perdurar a través de generaciones, en un área delimitada de estudio, que es la ubicada en Polotitlán Estado de México, por lo que nos

dimos a la tarea de realizar una serie de encuestas que nos permitirán saber, como visualizan estas el futuro de su organización, y si efectivamente quieren llegar a trascender por generaciones y de qué manera quieren llegar ahí, ofreciendo a aquellas que si desean trascender una serie de lineamientos, que podrán adaptar a sus capacidades, necesidades y entorno, que les conducirá a tener un mejor desarrollo y crecimiento, a largo plazo.

### **3.2. Objetivo general**

El objetivo del presente trabajo, es ayudar a la mayoría de las empresas familiares, a que toda la serie de experiencia, información, que han puesto en sus empresas, genere mayor riqueza, tanto económica, como intelectual, que lleve a su organización, a otra etapa de desarrollo y crecimiento que les permita trascender por generaciones, como una empresa en desarrollo y constante crecimiento, que les permita subsistir en el mundo globalizado que actualmente se vive. Aunque durante las encuestas nos percatamos que existen empresas familiares exitosas, que cuentan con un organigrama, misión, visión, se tienen trazados objetos a corto y largo plazo, pero como nos informó su director y propietario fundador nunca han pensado en el proceso de sucesión, ni han preparado a alguno de los hijos o familiares para este proceso, así como también existen empresas en las que los hijos piensan que la misma no se encuentra a su altura, y ellos piensan en algo de mayor nivel aun cuando no sea de ellos.

Por lo que pudimos determinar posterior a las encuestas que las empresas perduraran, solamente si los fundadores o directores se preocupan por el proceso de sucesión, y gestionan el conocimiento de las mismas en favor de sus probables sucesores, quienes

deberán estar comprometidos con la organización y deberán conocer su funcionamiento, haciéndola parte de ellos porque como lo hemos mencionado, hay quienes no obstante su empresa es sana, no la ven como algo que quieran crecer y manejar a futuro, porque no consideran está a su nivel.

El principal problema en este tipo de empresas radica en que los fundadores, no piensan en el futuro, solo viven el presente en su organización y no la visualizan, a largo plazo, ni se han preguntado jamás si existirá o no cuando ellos ya no estén, y además ni les interesa, considerando después de la encuesta que estos factores son los que no permiten que la empresa perdure, por lo tanto, este trabajo recomienda los empresarios familiares lo siguiente:

- 1) 1.- Una vez que tenemos una organización sólida, debemos pensar, que será de ella a futuro, y cuáles son los pasos a seguir a fin de que perdure por generaciones, por lo que para evitar conflictos familiares debemos en primer término crear un consejo de familia, que tomara las decisiones de la empresa.
- 2) Una vez teniendo el objetivo de que perdure, saber a quién consideramos idóneo para que siga al mando de la organización.
- 3) Crear un perfil, para que la persona que consideramos seguirá con la organización reúna los requisitos para ocupar el puesto.
- 4) Gestionar el conocimiento en favor de los miembros de la organización que consideramos son los idóneos para tomar la dirección de la empresa, a fin de que este conocimiento les permita, ser parte de la misma, saber sus valores y hacia dónde va, sentirse parte de la misma, ya que de no ser así el interés a la misma no existirá como nos percatamos del resultado de las encuestas.

Al seguir estos pasos, el proceso de sucesión será exitoso y la organización podrá perdurar por generaciones, creando valor a la misma no solo financiero sino también familiar por tratarse de empresa familiar.

### **3.3. Objetivos específicos**

El objetivo del presente trabajo, es ayudar a la mayoría de las empresas familiares, a que toda la serie de experiencia, información, que han puesto en sus empresas, genere mayor riqueza, tanto económica, como intelectual, que lleve a su organización, a otra etapa de desarrollo y crecimiento que les permita trascender por generaciones, como una gran empresa en desarrollo y constante crecimiento, que las mantenga vigentes en el mundo globalizado actual.

Por lo que primeramente hemos identificado que la mayoría de empresas familiares instaladas en Polotitlán estado, de México, al iniciar la dirección ,gestión y la propiedad generalmente se encuentran en manos de una misma persona, por ser el dueño, propietario o fundador de la organización, pero debemos considerar que con el paso del tiempo esto cambiara, debido a que se contrataran otros familiares, como hermanos, primos, etc., la familia crece, los hermanos se casan, y la empresa tiene un crecimiento menos acelerado, por lo que si no se tienen reglas claras generara, conflictos, que pueden terminar con la misma organización, por lo que se pretende evitar que las mismas desaparezcan, debiendo formalizar, el consejo de familia, a fin de evitar conflictos, una vez formalizados el consejo de familia se debe profesionalizar a la empresa.

La empresa se profesionalizara, estableciendo roles de cada uno de los miembros de la organización, es decir establecer un organigrama que delimite el funcionamiento de cada uno de los miembros de la misma, lo cual evitara que las tareas se hagan por varias personas a la vez, creando un límite para las actuaciones de cada uno, generando con ello respeto al trabajo personal de los propietarios, cumpliendo con los objetivos trazados por la empresa, generando mayor eficiencia al trabajo.

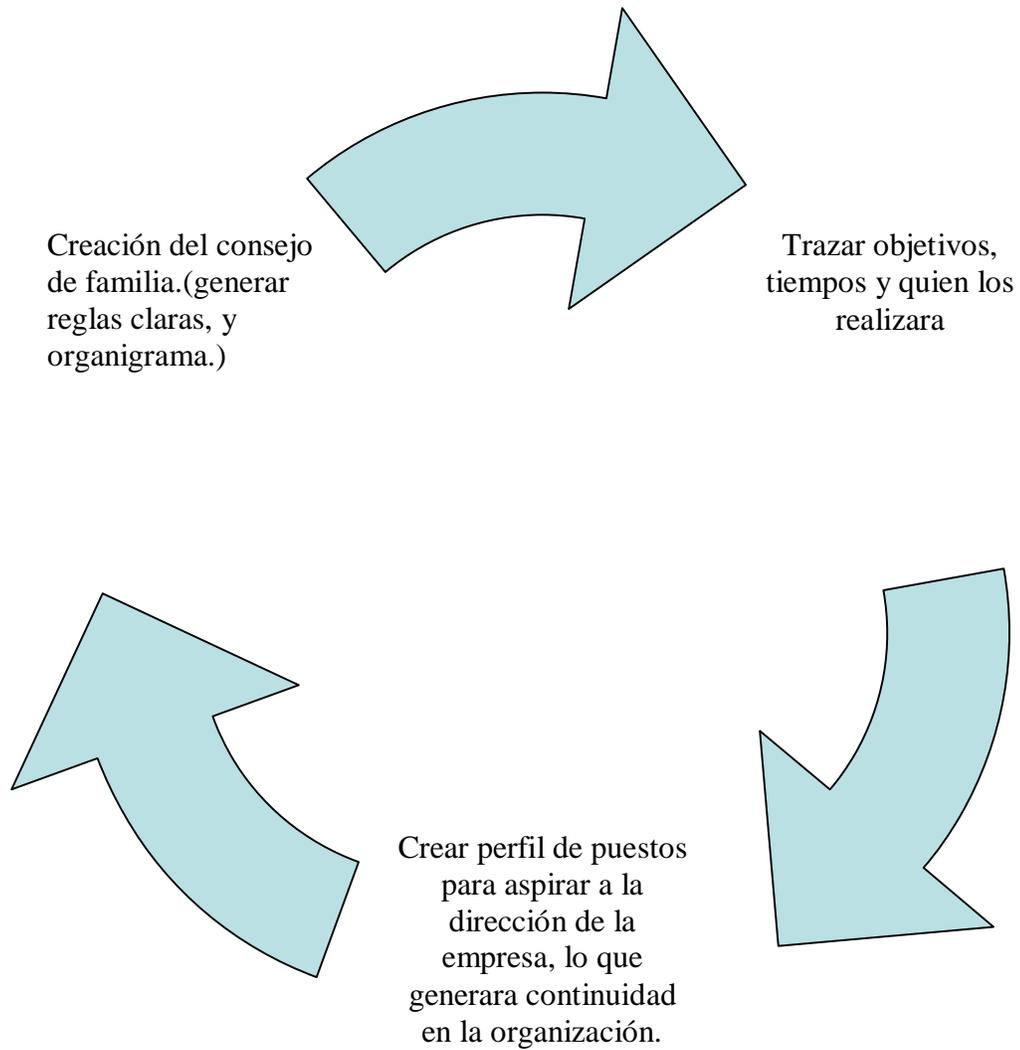
Una vez establecidos los roles a cada de los socios o miembros de la organización será más factible que los objetivos se cumplan sin contratiempos, ya que no olvidemos que por tratarse de empresas familiares se suscitan mayores roses, por no tener delimitado el puesto y rol de cada uno. Por lo que al tener establecidos los roles cada área o departamento se encargara de que se lleven a cabo los objetivos, en tiempo y forma, creando con esto crecimiento.

El departamento correspondiente, creara los requisitos del perfil que debe tener el aspirante a dirigir la empresa, sin importar que sea miembro de la familia, deberá reunir los requisitos marcados para el puesto, lo que ayudara a la empresa a perdurar por generaciones, ya que no será el director aquel que sea hijo del fundador, sino aquel que reúna los requisitos exigidos para el puesto.

Mediante la profesionalización de la empresa, se dará continuidad a los objetivos trazados en tiempo y forma, y se lograra que la organización trascienda por generaciones, convirtiéndose en una gran empresa, como el caso de la Ford, que inicio siendo una empresa familiar.

Figura 3.1

Proceso para profesionalizar la empresa.



Fuente Elaboración propia, derivada de la investigación.

Para ´profesionalizar una empresa suponiendo que ya cuenta con diversos procesos administrativos, se sugiere lo marcado en la presente figura, a fin de cumplir el objetivo y permanecer en el mercado.

### **3.4. Planteamiento de la propuesta**

Mediante el presente trabajo se pretende que las empresas familiares tengan continuidad a través de la segunda y tercera generación , ya que a la fecha el 87% de las mismas no llegan a esta etapa según datos del INEGI, por falta de profesionalización, generando esto muchos conflictos entre los socios que a la vez son familia y no entienden que están en una posición diversa, y que tienen que cumplir con ciertas reglas, normas y funciones propias de la organización, no debiendo guiarse por lazos, impulsos o emociones derivados del lazo de parentesco, sino por el contrario solamente por los fines que a la organización convengan, ya que como se desprende de las encuestas, en toda empresa familiar encuestada, no se visualiza el futuro de la organización y se cuenta con muchos inconvenientes derivados de la falta de normas y reglas que regulen a la empresa, confundiendo la propiedad de la empresas con la propiedad de la familia. Lo cual genera la pregunta Central de la investigación:

¿Por qué las empresas familiares no trascienden a la segunda o tercera generación?

De acuerdo a los estudios realizados por diversos autores, sobre empresa familiar y la conclusión hecha en el presente trabajo, posterior a la realización de las encuestas, podemos decir que las empresas familiares, en la mayoría de los casos fracasan no solo al pasar a la siguiente generación sino en un lapso menor a dos años, debido a que al crearse, se hace con el único fin de obtener un ingreso mayor, sin visualizar la empresa a corto y largo plazo, sin tener una misión o visión de la misma, que les ayude a

proyectarse a futuro, y a realizar una serie de actos tendientes al crecimiento de la organización, es decir no cuentan con una planeación estratégica para el crecimiento de la empresa, y no cuentan debido a la falta de profesionalización , ya que está formada, por miembros de una familia, en la que todos juegan un rol de patrones o directores, sin departamentizar las áreas generando con ello una gran cantidad de conflictos, debido a que no hay jerarquías ni orden en las funciones, rigiéndose por lazos de sentimientos, que no dejan tomar la decisión que más conviene a la empresa, sino ponen en primer lugar la relación familiar, ya que de tomar una decisión distinta, quebranta los lazos sentimentales que unen a la familia, y tratándose de empresa y problemas de la empresa estos se deben resolver como mejor le convengan a esta, debiendo separar la familia, la empresa y la propiedad, dando a cada una su espacio y su lugar en el momento adecuado, lo que conllevara a su permanencia.

Por lo que con el presente trabajo, se propone en primer lugar, la profesionalización de la empresa, esto implica, crear un órgano de gobierno, que puede ser la asamblea familiar, la que tomara las decisiones pertinentes para la empresa, y con la finalidad de no generar conflicto, y manteniendo a la familia unida y a la empresa en constante crecimiento.

Por consiguiente se considera que para que una empresa trascienda por generaciones, debe contemplar entre otros los siguientes factores de éxito, y adecuarlos a sus necesidades:

### ***3.1.1. Establecer una misión y visión de la organización***

(Empiecen por redactar, con extremo cuidado una constitución de la empresa que sea aprobada por los socios. En ella se deben expresar todas las políticas

administrativas, desde la transmisión de acciones y los criterios para designar al director general, hasta los lineamientos de gastos y dividendos; incluyan mecanismos para hacer cambios y adecuaciones a este estatuto.

### ***3.1.2. Fijarse metas u objetivos a corto y mediano plazo***

Con la finalidad de llegar a ser lo que pretende. Es decir trabajar sobre objetivos, que ayuden al crecimiento de la organización, los cuales deberán tener seguimiento por conducto del departamento encargado, y para el caso de encontrar inconvenientes con el objetivo trazado ver la manera de cumplirlo por el camino mas adecuado.

### ***3.1.3. Delimitar puestos en la organización***

Contar con un organigrama cada miembro de su empresa deber saber a ciencia cierta cuál es su función en la firma, cuáles son sus tareas, y qué mecanismos de seguimiento y control existen sobre ellas. Asimismo, todos deben conocer claramente los objetivos que la empresa pretende alcanzar, y con qué estrategias trabaja actualmente la compañía, compartir con cada empleado una descripción de lo que consta en el Plan de Negocios, se debe evitar que dos personas hagan el mismo trabajo, ya que esto genera conflictos.

#### ***3.1.4. Definir políticas, para el desarrollo y crecimientos de la organización***

Sean muy firmes y apliquen cero tolerancia para casos de deshonestidad y abuso de confianza, todo debe estar detallado por escrito. Una vez departamentizados los roles, en el departamento de recursos humanos, capacitar a los empleados.

#### ***3.1.5. Definir perfil de puestos y requisitos para aspirar a un puesto directivo***

En caso de ser familiar, ya que no por el solo hecho de serlo tendrá la capacidad para afrontar y sacar adelante el puesto de director. Insistan en la preparación profesional de los hijos y, si es posible, en que adquieran experiencia previa en otro campo de trabajo. Esto les permitirá a las nuevas generaciones adquirir una visión más amplia del mundo que complemente su dedicación y compromiso hacia la empresa familiar. Sean muy claros en el papel que los familiares políticos (particularmente cónyuges) van a jugar en el negocio. Todo lo anterior es necesario para evitar conflictos.

#### ***3.1.6 Contar con un sistema de recursos humanos***

Con tabuladores de salarios, por departamento, de acuerdo a la descripción del puesto así como con sistemas de medición que nos permitan saber hacia dónde vamos, si hemos avanzados, si estamos creciendo, etc. (sistemas tecnológicos)<sup>3</sup> Realizar juntas periódicas para checar el cumplimiento de los objetivos, la forma. Entre muchos otros derivados de estos, que nos permitirán no solo pasar a la siguiente generación sino, convertirnos en una gran empresa transnacional.

### ***3.1.7. Planificar el proceso de sucesión***

Cuando hablamos de planificar la sucesión nos referimos a que debemos, prepararnos para que nuestra organización trascienda en el futuro, es decir preparar a la persona que nos sucederá en la dirección de la empresa, creando un perfil de puesto, en el que se contemplara los requisitos que debe reunir la persona que aspire a dirigir la organización , sin importar que sea parte de la familia, inclusive el hijo del fundador, debe tener la capacidad y conocimientos necesarios que se requieran para ocupar el puesto, de lo contrario estamos en el supuesto señalado por todas aquellas organizaciones que no trascienden por dejarse llevar por sentimientos o lazos familiares, por lo que la sucesión debe ser un proceso previamente establecido no un suceso necesario y que nos llegue por el tiempo.

De acuerdo a lo anterior el crear reglas claras, anticiparse a los acontecimientos, crear el perfil de aspirantes, tabular salarios y delimitar funciones en cualquier organización, nos dará un alto porcentaje de éxito y subsistencia a futuras generaciones, siendo estas las variables dependientes.

La variable independiente está delimitada por, el por qué fracasan las empresas familiares en un periodo máximo de dos años, o bien al término de la vida útil del fundador que es de 24 años máximo, debido a la falta de *profesionalización* de la organización,.

La mayoría de la empresas familiares en nuestro país no trascienden a siguientes generaciones, por falta de profesionalización , por lo que el presente trabajo pretende servir a dichas organizaciones a fin de que tengan continuidad y no dejen perder su

capital intelectual y financiero que tanto esfuerzo les ha costado, porque en muchas ocasiones, no continúan porque no saben cómo hacerlo, aun cuando tienen la intención de que su organización perdure a través de generaciones, pero los hijos de los fundadores toman otro camino, tal vez porque estos no gestionaron ningún conocimiento en favor de sus sucesores, haciendo que con ello se interesaran en la organización y la vean desde otro punto de vista, no como un simple negocio, sino visualizar a la misma como una empresa exitosa o convirtiéndose en una gran empresa, siendo por tanto importante, además del perfil el que se induzca a los hijos o familiares a conocer a la empresa y saber sus alcances.

### **3.5. Enfoque de la investigación**

¿Porque las empresas familiares no trascienden a la segunda o tercera generación?

La mayoría de las empresas familiares no trascienden a la segunda o tercera generación, en virtud de que les es muy difícil separar la familia, la empresa y la propiedad, ya que son entes diversos que deben trabajar de manera individual cada uno de ellos, y en la realidad las empresas familiares suelen confundirse como parte del patrimonio del hogar, lo cual es perjudicial para la empresa, ya que no se le respeta su personalidad, y miembros que no forman parte de la organización intervienen para tomar decisiones que la perjudican porque no son tomadas con conocimiento del beneficio o perjuicio que dicha decisión puede traer a la organización.

Al hablar de propiedad de la empresa, comprende el control económico y administrativo, la generación familiar con mayor parte de la propiedad, los accionistas y la relación familiar, que deben estar perfectamente delimitados en sus funciones a fin

de no ocasionar conflictos en la dirección de la organización, ya que para subsistir en este mundo globalizado y de constante cambio, es necesario adaptarse de la manera más rápida a dichos cambios, o de lo contrario desaparecen como empresa, por lo que dichos departamentos no obstante estar delimitados deben trabajar en conjunto para lograr que la organización se mantenga y cumpla con sus objetivos.

La relación entre la familia y la propiedad de la empresa, forman un todo, pero deben trabajar de forma separada, para lograr la continuidad, por lo que para lograrlo deben crear una asamblea de familia, a fin de que las decisiones sean tomadas por la asamblea y evitar así conflictos entre la familia que la podrían distanciar, ya que no debemos olvidar que las familias crecen más rápidamente que la empresa, los hijos se casan, algún accionista puede vender, el fundador muere, y así suelen suceder diversos cambios que de no estar profesionalizada la empresa le generara altos costos que pueden terminar en la desaparición , razón por la que se propone el presente trabajo a fin de que se pueda separar lo que es la familia, la empresas y la propiedad, para que tanto la familia, como la empresa continúen sanas, y en constante crecimiento sin dañar a una u otra ,por lazos de sentimientos que puedan repercutir en la decisiones de la empresa y que mantengan unida a la familia.

La propiedad de la empresa, tiene la finalidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los accionistas y clientes a largo plazo. La base de sustentación son la eficiencia, el cumplir objetivos, el liderazgo, en definitiva los resultados.

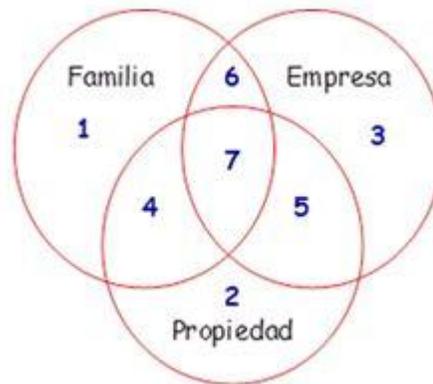
También la empresa evoluciona, cambia sus necesidades de acuerdo a la etapa de crecimiento en que se encuentre, y el mercado que quiera atacar.

Gestión, la gestión de la organización desde nuestro punto de vista es primordial para la continuidad de la empresa, debido a que es aquí donde debe instaurarse la profesionalización, estableciendo los siguientes puntos entre otros y de acuerdo a lo que se adapte al tipo de organización y entorno en el que se desenvuelva:

- a).- Crear un consejo de familia, que será quien tome las decisiones claves para la empresa.
- b).- Establecer un rol de puestos, mediante la creación de un organigrama, que delimite las funciones de los directivos.
- c).- Crear perfil para aspirantes a puestos directivos, así como un tabulador de salarios de los mismos.
- d).- Fijar una visión y misión de la organización, para que mediante ellas se fijen objetivos y estrategias para realizarlos.
- e).- Establecer un proceso de sucesión, fijando tiempos

Figura 3.2.

Elementos que forman la empresa familiar.



Fuente: Hampton y Lansberg (1997)

Aun cuando en las empresas familiares, están ligadas en los tres ámbitos, empresa familia y propiedad, es necesario delimitar, cada órgano, no obstante la unión deben respetar los espacios y funcionamiento de cada uno, para así poder continuar subsistiendo, si bien la familia fundadora es propietaria de una empresa, debe marcar reglas claras, que permitan a esta funcionar, separadamente de los intereses familiares, ya que de lo contrario generaría una serie de conflictos que no permiten a la organización crecer de la manera adecuada, también la gestión debe tener su espacio para ser llevada a cabo de manera adecuada.

### **3.6. Justificación de la investigación**

Siendo la empresa familiar, de suma importancia para la economía nacional e internacional, se ha dado poco realce al estudio sobre la desaparición de las empresas

familiares en la segunda y tercera generación, ocasionando con ello que la mayoría casi en un 87% desaparezcan en un periodo no mayor a dos años, y las que continúan, solo continúen hasta el periodo de vida útil de su fundador y que es aproximadamente de 24 años, por esta razón consideramos que es necesario un estudio sobre el porqué de esta causa con tan alto índice de mortandad, por lo que con el presente trabajo se pretende dar solución a la hipótesis planteada.

Toda empresa al ser creada, y durante su tiempo de vida genera valor tanto financiero, como intelectual, para los miembros creadores, el cual puede ser continuado , generando mayor valor a futuro, valor que en la mayoría de los casos es desaprovechado, ya que las empresas simplemente desaparecen y ya, considerando que dicho capital intelectual puede ser aprovechado en beneficio de generaciones futuras, hemos decidido hacer el presente trabajo para que sirva a este tipo de empresas y que evitemos el cierre en periodos tan cortos, creando con ello empresas que trasciendan por generaciones, generando valor a la económica familiar y nacional.

#### **4 CASO DE ESTUDIO.**

Nombre de la empresa: MATERIALES PARA CONSTRUCCION.

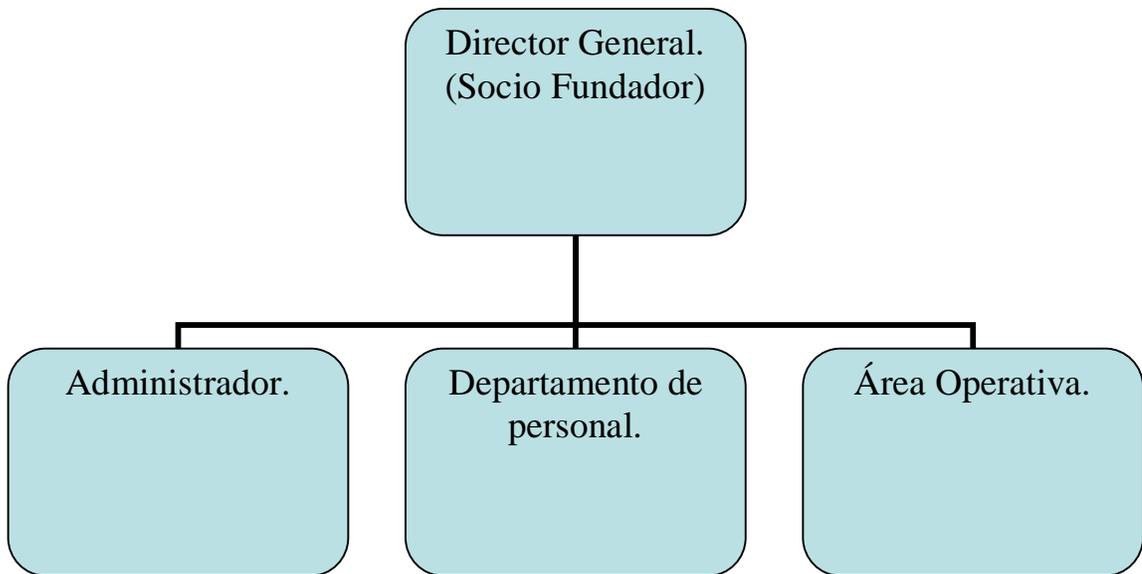
La empresa en estudio es una empresa dedicada a la compra y venta de material para construcción, inicio en el año de 1995, creada por una sola persona, quien posteriormente y con la finalidad de crecer y hacerse llegar más capital, se asocia con dos hermanos más, al momento de la creación de la empresa, los tres socios eran solteros, es decir formaban parte de una sola familia, la empresa no creció de la misma forma que las familias, ya que a la fecha la empresa sigue siendo una y está en manos de tres familias, sin contar con reglas claras, donde todos los socios son directores,(muchos generales y poca tropa), no contaban con un organigrama, descripción de puestos, tabulador de salarios, no se trabaja sobre objetivos, no había misión y visión, es decir la empresa no se encontraba profesionalizada lo que generaba una serie de conflictos, que no se resolvían de la manera adecuada por ser todos miembros de la misma familia, y no se quería dañar los lazos familiares, las decisiones eran tomadas de acuerdo a quien estuviera en el momento sin consultar a los otros miembros de la empresa.

A la fecha la empresa cuenta con 18 dieciocho años de vida, se han generado algunos cambios, no tan radicales como deberían de ser debido a que como ya lo he mencionado es una empresa familiar y esta, ve primero los lazos de parentesco, que los intereses de la empresa por lo que esto le resta velocidad al cambio, no obstante ellos se han venido generando ciertos beneficios en la organización tales como, que se ha implementado un organigrama, que les ha permitido, delimitar un poco las funciones de

cada socio, aun cuando es difícil, que se sigan exactamente los lineamientos, ya que el factor humano es el problema más grande con el que se cuenta, debido a que las reglas las hacen flexibles cuando lo consideran, y por tanto no respetan los límites que a cada quien se le han impuesto, el organigrama quedo como se muestra en la figura siguiente.

Figura 4.1

Organigrama de la Empresa familiar:



Elaboración propia

El Departamento de administración se encarga, de compras, pagos, cobros, créditos, contabilidad, pago de sueldos y todo lo relacionado con las áreas propias de la administración, con el auxilio de personal capacitado para dichas áreas.

El Departamento de personal, se encarga de la contratación, de empleados, asistencias, incentivos, etc.

El área operativa, está a cargo de uno de los socios, quien se encarga, de coordinar las operaciones de entrega, mediante un programa de logística de entrega que se generó, especialmente para la empresa, y mediante el estudio de los clientes, sus lugares de entrega, distancias, tiempos de levantado el pedido, generando horarios de entrega de acuerdo a la cantidad de producto adquirido, es decir la logística se adecua al volumen del pedido y las condiciones de nuestro mercado, lo que nos permite un ahorro de tiempos y costos de entrega, generando un valor agregado a nuestro cliente debido a que cuenta con la certeza de recibir en el tiempo estipulado el material solicitado, lo que ha traído grandes beneficios a la empresa debido a que genera certidumbre en el cliente y esto hace que el mismo se sienta correspondido por la empresa, y acude con mayor regularidad.

Este programa igualmente se implementa para la compra de productos, ya que el departamento encargado de las compras, genera las mismas de acuerdo a los resultados que el programa de ventas con que se cuenta le requiere lo que hace que esta empresa, tenga siempre los productos que ofrece, generando con ello que el cliente se sienta satisfecho y acuda con mayor frecuencia a realizar sus compras.

En esta organización como en muchas otras de tipo familiar, no se encuentran totalmente profesionalizadas, lo cual les generaría, tener menos perdidas, por lo que para contrarrestar las deficiencias, se están generando ciertas políticas de venta, ya que anteriormente no se contaba con ellas por ejemplo , se ha fijado un monto para dar crédito a un cliente y que requisitos se le exigirían para otorgar el crédito, tiempo de pago , ya que anteriormente esto generaba mucha incertidumbre al no contar con el activo para cubrir deudas, por incumplimiento de los clientes, y además no se tenía

pactado ningún interés por la mora, afectando con ello los pagos que la empresa debe realizar, ya que estos si tienen fecha de vencimiento, y la empresa si los cumple, por tanto se han generado, políticas de crédito, para fijar monto de crédito, tiempo de pago, para el caso de no cumplir se pactan intereses, requisitos a cubrir para hacerse acreedor a un crédito, monto de los créditos, entre otras más que hacen que la organización se vaya convirtiendo en una empresa sana.

Ahora la empresa cuenta con una misión y visión, que le permite trazar objetivos a corto y mediano plazo, previo estudio del mercado y estrategias que pretende llevar a cabo para lograr los objetivos, así como la forma en que han de llevarse a cabo dichos objetivos, con qué recursos se cuenta, en cuanto tiempo se realizarán y que departamento los llevara a cabo, dando seguimiento entonces a dichos objetivos, mediante juntas periódicas, retroalimentarse todos los miembros de la organización a fin de verificar la manera en cómo se están haciendo las cosas, si es de acuerdo a lo planteado por la dirección, si se están cumpliendo tiempos y recursos asignados para tal situación.

La organización, cuenta con ciertos valores, generados por el socio fundador y que han tratado de respetarse, como por ejemplo:

- 1) Seriedad en lo que se ofrece.
- 2) Cumplir con los tiempos establecidos y prometidos al cliente
- 3) Honestidad, dar siempre al cliente el producto solicitado.
- 4) Respetar las creencias de los empleados.
- 5) Respeto, valor a las personas y compromiso con ellas.
- 6) No entrar en el mercado negro en cuanto a compras de producto.

Estos valores han dado cierto prestigio a la organización, y es visualizada por el cliente como una organización de confianza, lo cual le genera cierto valor y diferencia con otras que muchas veces no cumplen con lo que ofrecen.

No obstante contar con ciertos elementos, que le permitan crecer y permanecer en el mercado, la organización aun cuenta con una serie de deficiencias, que deben perfeccionarse para que la misma crezca, como lo establece su visión.

La empresa se encuentra lejos de ser una empresa, profesionalizada debido a que cuenta con una serie de errores, que le causan grandes costos, por lo que debe trabajar en dichos aspectos que le permitirán generar más confianza en el mercado y posicionarse como la numero uno en ventas en su zona, para lo cual deberá llevar a cabo una serie de pasos y actos tendientes a la profesionalización de la misma, y con ello podrá trascender por generaciones, y no morirá al término de la vida útil de su fundador.

Al realizar las encuestas en la empresa en estudio nos pudimos dar cuenta, que la misma jamás ha visualizo un plan de sucesión, es decir nunca pensó , en que el tiempo llegaría y sería necesario que la dirección de la empresa quedara en manos de otra persona, por lo que deberá crear un perfil de puesto para el aspirante a ocupar el puesto de dirección en la empresa, ya que este no deberá ser ocupado solamente por ser el primogénito o hijo de alguno de los dueños, sino deberá tener la capacidad necesaria para llevar más adelante a la organización, por tanto la dirección deberá gestionar el conocimiento en favor de los aspirantes a dicho puesto, a fin de que se sientan identificados con la misma y con el tiempo decidan incorporarse a la organización y procurar su crecimiento.

#### **4.1. Empresas familiares en Polotitlán Estado de México**

Al iniciar el presente trabajo, se delimito la zona en estudio y es la ubicada en la Ciudad de Polotitlán Estado de México, lugar en donde nos avocamos a solicitar la información en el H. Ayuntamiento para saber el número de empresas familiares que existen en la Zona, lo que no dio resultado, ya que el Ayuntamiento, nos dio su padrón de empresas con solo diez , por tanto nos dimos a la tarea de checar físicamente las empresas ubicadas en el área, dándonos como resultado que existen aproximadamente 160 empresas en la cabecera Municipal.

Por lo que la muestra es representativa a la población de Polotitlán Estado de México, con su límite de error, o sesgo de .5

Por lo que con los datos y la siguiente formula calculamos el tamaño muestral con la siguiente formula

$$n = \frac{n'}{1 + \frac{n'}{N}}$$

$$n' = \frac{s^2}{\sigma^2}$$

$$s^2 = p(1-p) \text{ y } \sigma^2 = (se)^2$$

Donde:

n: tamaño muestral  
 N: tamaño de la población  
 s<sup>2</sup>: varianza muestral  
 σ<sup>2</sup>: varianza poblacional  
 se: error standard  
 p: % de confiabilidad

P	S <sup>2</sup>	SE	n'	N	n
95%	0.0475	4%	29.69	153	<b>25.00</b>

La encuesta realizada se aplicó en la empresa dedicada a la compra y venta de material para la construcción, el resultado se sumó a las demás encuestas en el sentido de que en dicha, empresa tampoco se tiene un plan de sucesión, es decir los socios nunca se habían hecho la pregunta de quién y con qué aptitudes debe ser la persona que los suceda al mando de la organización, debido a este resultado se les propuso lo siguiente:

Planear la sucesión, pensar en cómo y quién debe dirigir la empresa cuando el socio fundador o socios, se retiren, y deseen que su empresa trascienda por generaciones.

Por lo que para pensar en que un familiar hijo de los socios fundadores se interese en dirigir a futuro la organización es necesario:

a). Gestionar el conocimiento sobre la organización en favor de los futuros o probables dirigentes, es decir generar en favor de ellos cierto cariño y conocimiento sobre la organización para poder pensar a futuro en que estos se interesen en su trascendencia y que perdure. El gestionar este conocimiento en favor de algún hijo de los socios es necesario, debido a que muchas empresas mueren en virtud de que los fundadores, jamás llevan a sus hijos a la organización ni les muestran su funcionamiento y la visión que de la misma tienen a fin de que estos en un futuro se interesen y quieran hacerse cargo de la misma a fin de llevarla por generaciones y lograr que sea una gran empresa perfectamente profesionalizada

b) Crear un perfil para ocupar el puesto de directivo dicho aspirante deberá cumplir con lo siguiente:

1. Tres años de experiencia como mínimo en un área administrativa.
2. Contar con carrera administrativa o contable, entre otros que deberán ser requeridos por la empresa según su giro.

El presente trabajo se ha explicado a los dirigentes de la empresa dedicada a la compra y venta de material para construcción, a fin de que si sus fundadores visualizan su empresa en futuras generaciones, deben primeramente pensar en el proceso de sucesión de la dirección de la empresa, es decir generar un perfil de puesto para la persona que quieren dirija la misma en años futuros, y para ser el caso de que piensen en que el dirigente sea de su familia, lo primero es gestionar el conocimiento de la empresa en favor de sus familiares a quienes consideren idóneos para ocupar el puesto, ya que como pudimos apreciar de las encuestas, la persona que dirija la empresas debe estar

comprometida con la misma , pero además debe tener cierto cariño por la empresa, ya que muchos hijos de estos empresarios jamás se interesan por la empresa y por ello, la misma fracasa en cuanto pasa a sus manos como director, porque desconoce, tanto los valores, políticas, organigrama, empleados, clientes, proveedores y todo lo relacionado con el buen funcionamiento de la misma.

Al hacer del conocimiento de la empresa en estudio el que debe implementar todos y cada uno de los puntos anteriores, se ha comenzado a trabajar con los hijos de los dueños de la organización a fin de que formen y se sientan parte de ella, tengan puesta la camiseta de la empresa, logrando con ello tener una visión compartida con sus fundadores, lo cual al ejecutar los objetivos de la misma, los llevara a trascender por generaciones, como una empresas profesionalizada, que evitara una serie de conflictos entre los parientes, debido a que al existir reglas claras que deberán respetarse, se evitaran una serie de conflictos que lo único que generan es división en la organización y fortalecimiento en la competencia.

Se considera que una vez que la organización inicia con la preparación del proceso de sucesión conjuntamente genera un crecimiento en la misma, ya que se comienza a trabajar sobre objetivos comunes, que una vez que el director fundador se retire el sucesor, estará completamente capacitado y con el conocimiento de los valores y funcionamiento de la misma, teniendo un objetivo bien trazado, que al ejecutarlo convertirá a la organización en una gran empresa.

## **4.2. Realización de encuestas**

Una vez que se ha delimitado la unidad de análisis, se procede a delimitar la población, sobre la que se realizara el estudio, y de la que se desprenderán los resultados, siendo la población a estudio las empresas familiares ubicadas en Polotitlán Estado de México, y dedicadas a la compra y venta d material para la Construcción.

Para la realización de la encuestas se toma la muestra de un subgrupo de la población ubicada en Polotitlán Estado de México, cuyas características son definidas y que la diferencian de toda la población es decir solamente de las dedicadas a la compra y venta de material para la construcción, por lo que con esta muestra se pretende obtener un reflejo real, bajo el enfoque cuantitativo, del porque las empresas familiares no trascienden a la segunda o tercera generación, por lo que habiendo ubicado la población, la unidad de análisis, se procedió a tomar la muestra a encuestar.

La muestra de la población a encuestar se trata de una muestra no probabilística o dirigida, a un subgrupo en especial de población dedicada a cierta actividad, y en la cual no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación a realizar, por tanto la muestra es no probabilística, debido a que se ubica en un sector de la población dedicado a cierta actividad.

Al momento de la realización de encuestas se procedió al conteo de las mismas, en virtud de que la información obtenida en el H: Ayuntamiento, es errónea, por lo que se contaron 160 empresas de las cuales se tomó el muestreo a fin de obtener los resultados en estudio es decir poder determinar cuántas empresas de dicho muestreo han pensado en el proceso de sucesión, haciéndoles un total de 10 preguntas, las cuales considere necesarias para ubicar a las empresas que tienen deseo de trascender, o han pensado

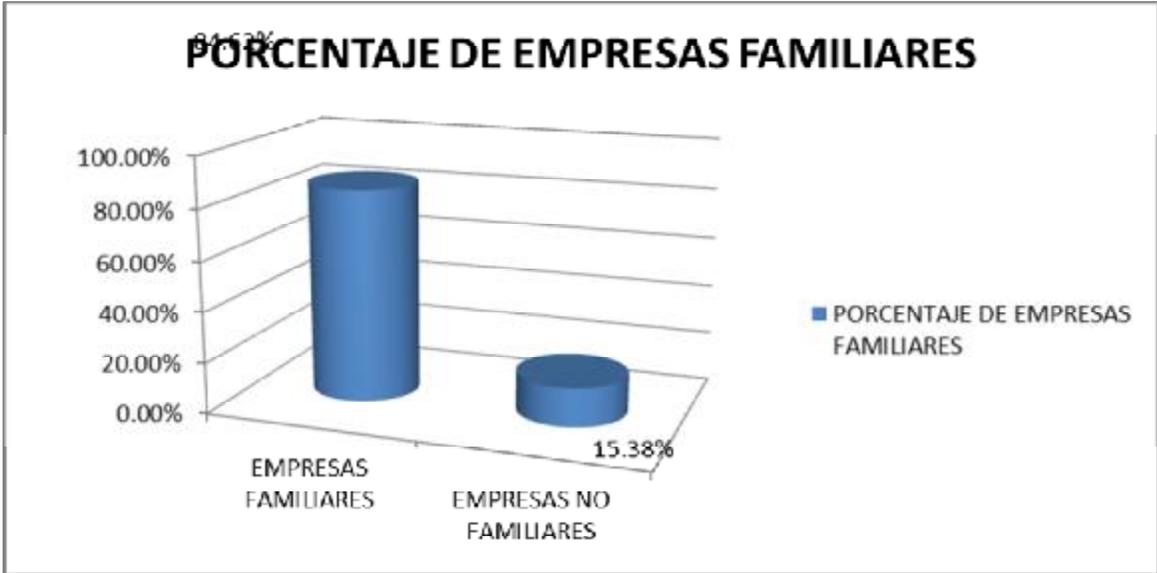
como serán sus empresas, en el futuro, quien las dirigirá, como las han organizado, previo a una plática con los dueños de la organización, de la cual se observó que la mayoría de las empresas llamadas familiares, en la localidad en estudio, trabajan al día con día, no tienen una planeación, ni objetivos a cumplir, simplemente operan sin pensar en el futuro, y mucho menos en que sus empresas trasciendan por generaciones, lo hacen con la única finalidad de obtener recursos para el día con día, por lo que se considera que el presente trabajo aporta elementos a las mismas , para tener un desarrollo y crecimiento, cuantificable, que les permita trascender por generaciones y ayudar no solamente a la economía familiar, sino también a la de los miembros que forman parte de ella, y consecuentemente a la población donde se encuentran, ya que dará crecimiento y desarrollo.

Posterior a la realización de las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

En primer termino se pudo corroborar que los resultados de encuestas publicadas por INEGI, concuerdan con las realizadas en el presente trabajo en cuanto al numero de empresas existente en el mercado del lugar en estudio, de las cuales el porcentaje que de ellas es empresa familiar, corresponde a un 84.62 %, el restante son las consideradas empresas.

Figura 4.2

Porcentaje de empresas familiares, grafico elaborado del resultado de encuestas.



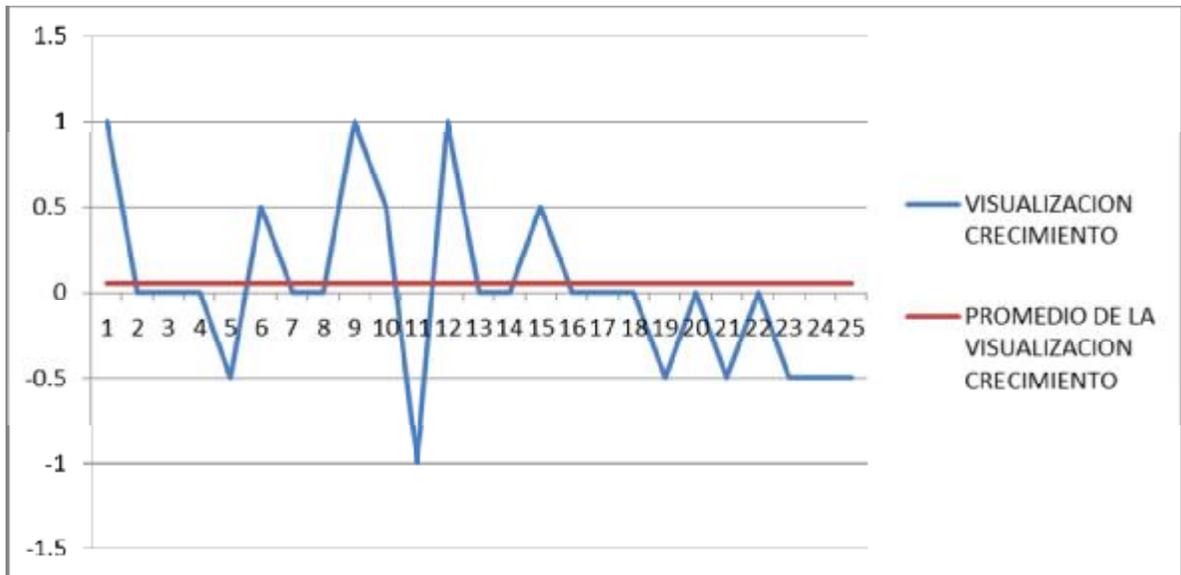
Fuente: Elaboración propia

El resultado se obtuvo del muestreo tomado para la realización de la encuesta, el cual concuerda con los datos del INEGI.

En cuanto al crecimiento de la organización, algunos contestan que si ven a su empresa, en otro nivel, pero no se han preguntado qué hacer para lograrlo, debido a que como ya se mencionó trabajan al día con día, sin tener objetivos fijos, que les permitan medir el crecimiento de la organización, aunque no obstante muchos manifiestan que si ven a su organización trascender, del grafico podemos apreciar en qué grado visualizan dicha acción y que no realizan ninguna actividad para lograrlo, y la gran mayoría ni siquiera lo imagina, y muchos realiza alguna actividad para lograrlo.

Figura 4.3

Porcentaje de empresas que visualizan su crecimiento.

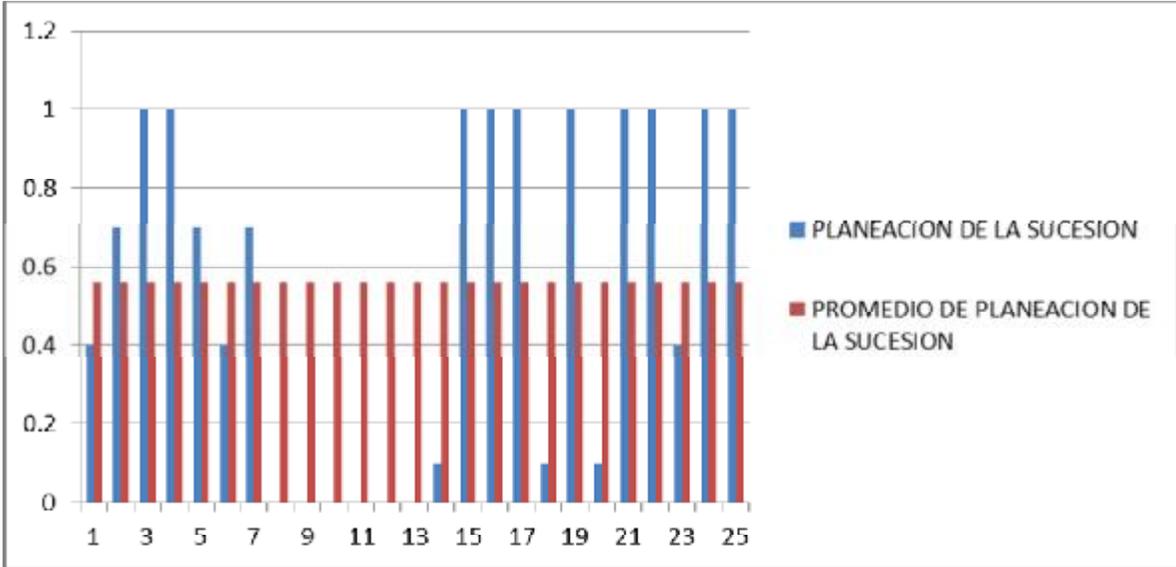


Fuente: Elaboración propia como resultado de encuestas.

La mayoría de las empresas familiares, como ya lo hemos mencionado no cuentan con una organización, que les ayude a saber cómo va el funcionamiento de la misma, por lo que no cuentan con medios para determinar su crecimiento, por tanto al momento de la realización de las encuestas y al materializarlo en los gráficos nos arroja que, algunas empresas nos dicen que si planean la sucesión, algunas, más o menos, otras no jamás nunca lo han imaginado, lo cierto es como pudimos darnos cuenta, que en su gran mayoría jamás ha pasado por su imaginación dicha pregunta, por tanto el presente trabajo les ayudaría a las mismas, a crearse una visión, una misión, planear objetivos para el crecimiento, y consecuentemente la subsistencia por generaciones.

Figura 4.4

Promedio de empresas que planean la sucesión.

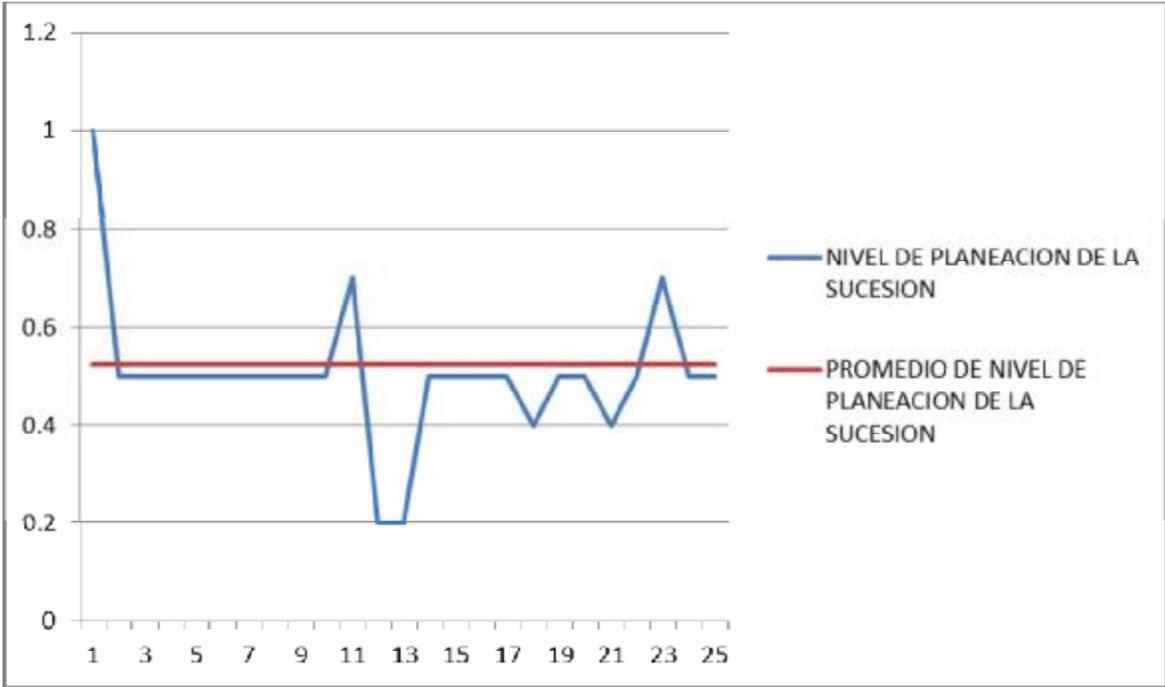


Fuente Elaboración propia

De la mayoría de las empresas encuestadas menos del 50%, ha realizado actos tendientes a llevar a cabo el proceso de sucesión de manera exitosa, ya que muchas pueden llevar a acabo dicho proceso, pero sin garantía de que subsista, por no contar con reglas claras y lineamientos que las ayuden a tener éxito.

Figura 4.5

Porcentaje de nivel de planeación.



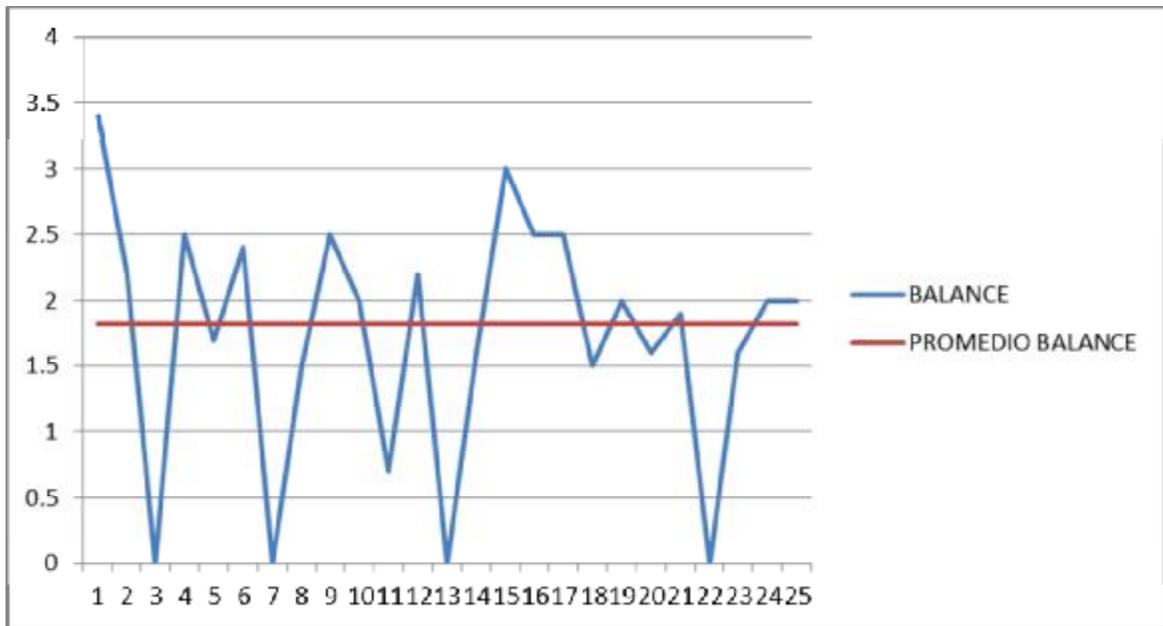
Fuente Elaboración propia.

Como se aprecia de este grafico menos del 50% de las empresas familiares planea la sucesión, situación justificante del porque fracasan más del 90 % en los primeros años de su fundación y por qué muchas no llegan al proceso de sucesión.

Figura 4.6

Media sobre empresas que planean la sucesión.

Grafico Obtenido de resultados de encuestas.



Fuente: Elaboración propia.

Como se desprende de los resultados de las encuestas realizadas a las empresas familiares, ubicadas en Polotitlán Estado de México, se pudo apreciar que la gran mayoría nunca ha pensado en el proceso de sucesión, tampoco cuentan con una, misión y visión de la organización las cuales les ayudarían a planificar el crecimiento de la organización mediante, ciertas medidas estratégicas, que les ayudarían a tener objetivos fijos, y su manera de ejecutar los mismos, siendo esta una de las razones por las cuales las organizaciones familiares en su mayoría fracasan en términos no mayores a tres años, en virtud de que solamente actúan al día con día, sin tener objetivos fijos que los lleven a

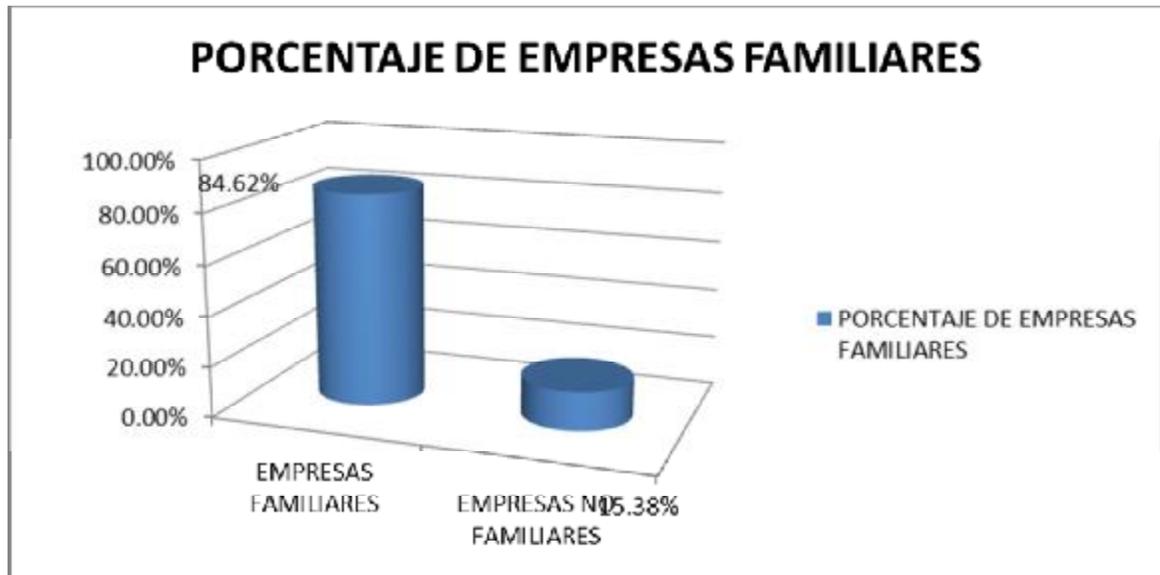
trascender por generaciones, y convertirse en empresas consolidadas, con un crecimiento organizado que cualquier empresa sana debe tener.

## **5. RESULTADOS**

Del estudio realizado, delimitado al área ubicada en Polotitlán Estado de México, se pudo apreciar, que el mayor porcentaje de empresas establecidas en el lugar, son de las llamadas empresas familiares, que están formadas por dos o más miembros de una familia, las que al iniciar la empresa, la inician con el ánimo de ver una gran empresa a futuro, pero sin realizar ningún acto tendiente a lograr dicho objetivo, realizando el o los fundadores al inicio del funcionamiento de la empresa todos los trabajos, tales como en el caso de la empresa en estudio que se dedica a la compra y venta de material para construcción, desempeñando los cargos de comprador, vendedor, cargador, administrador, contador, etc.

.Figura 5.1

Porcentaje de empresas familiares



Elaboración: sobre los resultados de las encuestas.

De la encuesta realizada, se robustece los resultados emitidos por INEGI, ya que la mayoría de las empresas entrevistadas, en un 84.62% son de las llamadas empresas familiares, como se puede apreciar en el grafico anterior.

Situación que para un buen funcionamiento es imposible que sea llevada a cabo por una sola persona, por tal razón en su mayoría fracasan en la primera generación, además de que al incorporarse otros miembros de la familia, no se delimitan jerarquías ni puestos, y todos los miembros de la familia se convierten en patronos, es decir muchos generales y poca tropa, o bien los miembros de la familia jamás se interesan en la organización y llegado el momento no les interesa dicha empresa, lo que entorpece el crecimiento de la organización, por lo que nos permitimos, recomendar a esta organización, lo siguiente:

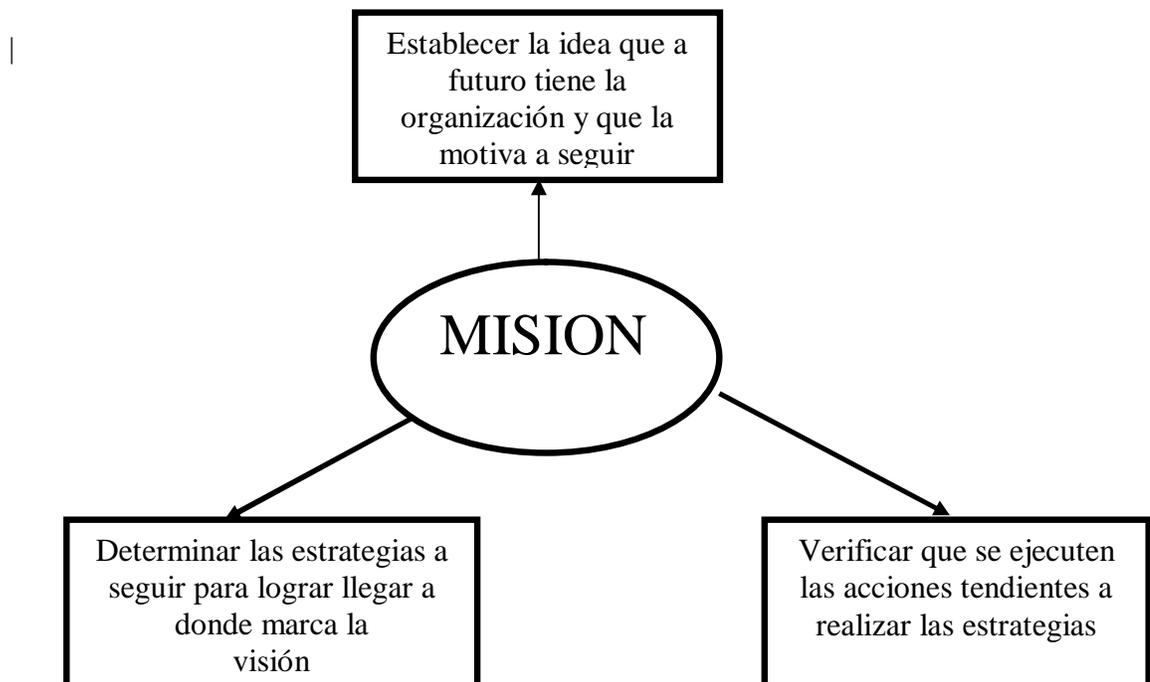
Establecer en primer término, una misión y visión de la organización, situación que generara beneficios para la misma, la cual se sugiere de la siguiente manera:

Su misión deberá ser de acuerdo al servicio que presta, el lugar donde lo presta, que tipo de cliente atiende, dicha misión deberá ser difundida por todos los miembros de la organización, a fin de que esta sea compartida y alcanzada por todos, es recomendable, transcribir dicha misión y que quede fija en lugar visible a fin de recordar a todos los miembros de la organización, cual es la misión y de que la misma debe ser alcanzada.

Determinar la visión de la organización, es decir cómo ven el panorama del futuro, en relación con el entorno económico y competitivo en el cual está ubicada la organización.

Figura 5.2

Como elaborar su misión y visión.



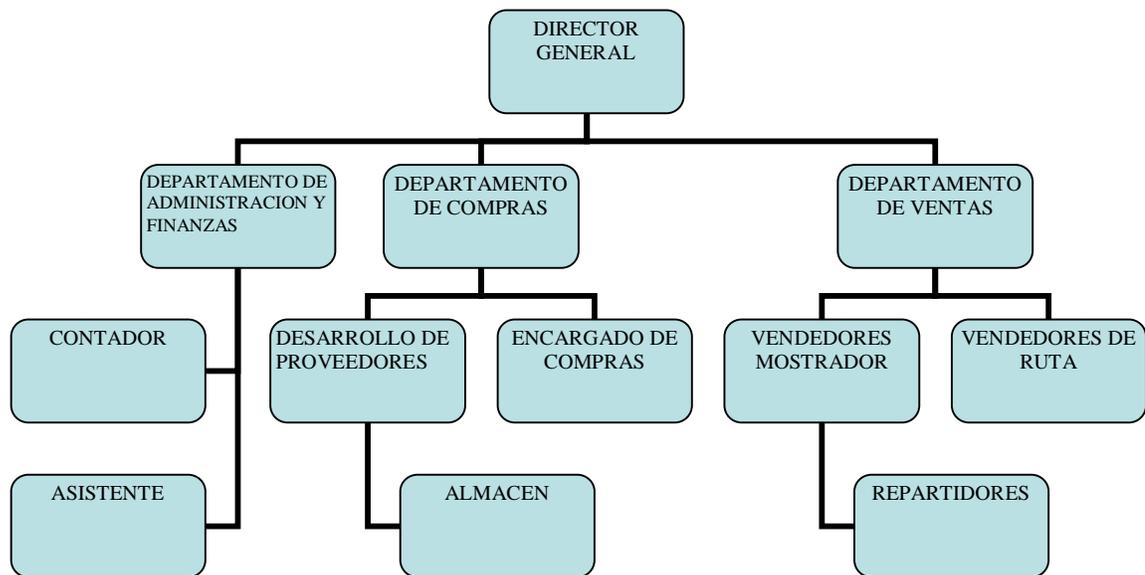
Fuente: Elaboración propia.

Establecer un organigrama, la cual nos mostrara la estructura interna de la organización, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollen cada uno, lo que le dará una imagen formal a la empresa, facilitando con ello el conocimiento sobre la misma, por lo que se recomienda la implementación un organigrama.

Organigrama sugerido a la empresa en estudio, dedicada a la compra y venta de material para construcción

Figura 5.3

Organigrama sugerido a la empresa



Fuente Elaboración propia.

Debe existir en toda organización una descripción de puesto para los aspirantes, es decir deben tener cierto perfil previamente establecido por la empresa, para ocupar el puesto, y no solamente ocuparlo por ser el pariente o hijo del dueño, sino por el contrario, ocupar un puesto como consecuencia de sus aptitudes, para así poder llevar a la organización, a la realización de su visión, por ejemplo a fin de ocupar el puesto de dirección que en ese caso se puede equiparar al proceso de sucesión, debe reunir los siguientes requisitos:

Aspirantes ha puesto de dirección:

- a). Contar con una carrera administrativa o contable.
- b).- Tener experiencia en el ramo, con un mínimo de tres años.
- c).- Conocer los valores de la empresa.
- d).- Haber trabajado como mínimo un año en la empresa.

Esto facilitara el proceso de sucesión ya que la empresa estará en manos de personas que se interesen por cumplir su visión, y como consecuencia los objetivos de la misma, ya que la dirección es la parte esencial y central de la administración de una organización, a la que se ordenaran y subordinaran todos los demás elementos.

Por lo que las gerencias, serán las encargadas bajo la dirección de la empresa de organizar, planear, dirigir, administrar los objetivos de la misma, mediante una planeación estratégica dirigida, a la ejecución de los objetivos.

Si toda empresa familiar tiene implementados los anteriores, elementos será factible garantizar su subsistencia por generaciones, y con un proceso de sucesión exitoso.

## **DISCUSION.**

Del estudio de la problemática sobre el porqué las empresas familiares fracasan, en los primeros años de vida o en bien al término de la vida útil de su fundador, primeramente y previo entrar al estudio del proceso de sucesión, se considera que es porque la mayoría de ellas, han sido fundadas por emprendedores, que tienen como único fin el de generar mejores ingresos para el sustento de su familia, no imaginan que su empresa es un ente nuevo que tiene grandes posibilidades de crecimiento, pero para ello es necesario, implementar una serie de reglas y principios que serán los que rijan a la organización, mismos que la llevaran a la permanencia en el mercado. Reglas que entre otras son crear una misión una visión de la empresa, marcar objetivos a corto y a largo plazo, generar perfil de puestos, delimitar funciones, en si tener todo un proceso organizativo que les permita llegar a consolidarse en el mercado como una empresa competitiva que genere valor a los clientes.

Las empresas familiares, iniciadas por personas con cierto grado escolar, se diferencian de las que son formadas por emprendedores con un bajo grado de escolaridad, ya que las primeras sus fundadores al contar con ciertos conocimientos tratan de incorporarlos a sus empresas, haciéndolas profesionalizadas y con ello logran la permanencia en el mercado.

La creación de una empresa familiar, a diferencia de una empresa que no es del ramo, tiene ciertas ventajas, pero también desventajas:

Entre las ventajas podemos decir entre otras que cuenta con mucha flexibilidad, ya que el dueño y fundador toma las decisiones que mejor considere benefician a la

empresa, aunque en cierto momento esto también puede perjudicarlo, por no haber sido tomada, con los argumentos suficientes para ser la mejor decisión sino por el solo hecho de tomarlo por el ser el dueño y así parecerle mejor a él en ese momento, situación que no ocurren en las empresas que no son familiares, debido a que en estas existen reglas claras, y las decisiones son tomadas previo análisis con el departamento correspondiente sobre la situación que se pretende resolver, teniendo argumentos que sustente una u otra decisión.

Las empresas familiares fracasan en los primeros años de su fundación, debido a la falta de profesionalización de la misma, es decir no cuentan con los elementos suficientes, para hacer de la organización una empresa profesionalizada. Que debemos entender por profesionalizada, el hecho de que la misma, cuente con reglas claras que le permitan ir siempre hacia adelante, es decir crear diversas áreas, no permitir que una persona realice todas las actividades en un mismo entorno, debido a que esto nos lleva a tener un alto margen de error, que se traduce en pérdidas para la empresa.

Una empresa, que no está formada por capital de una misma familia, trasciende por generaciones debido a que cuenta con reglas claras, que le permiten realizar de manera eficiente todas sus actuaciones, generando con ello crecimiento, contando con juntas de administración que le permiten, ya sea vender a nuevos inversionistas o bien continuar con nuevas generaciones el funcionamiento de la organización, siendo este un gran diferenciador que las mantiene por generaciones en el mercado. Por el contrario las empresas llamadas familiares, difícilmente en su mayoría cuentan con esta clase de reglas, que les generan un crecimiento garantizado, y que les aseguran su permanencia al haber hecho el cambio generacional. Por lo que para llevar a acabo exitosamente el

cambio generacional en una empresa familiar, primeramente se debe llevar a la organización a la implementación de una serie de reglas, que delimiten el funcionamiento de los socios dueños, ubicando a los mismos en diversas áreas, a fin de que el trato continuo no les genere conflicto, pero si por el contrario les genere certidumbre y confianza con lo que hacen en la empresa, y les de la seguridad de que sus acciones les generaran dividendos, dicho de otras palabras profesionalizar a la empresa.

Por lo que la empresa no familiar se encuentra en ventaja en este aspecto de la sucesión, ya que al ser manejada bajo regla claras, esto le garantiza la permanencia en el mercado, y seguridad a sus socios, sobre la continuidad de la misma, lo que no ocurre con las empresa familiares, que viven en constante incertidumbre si pasaran o no a la siguiente generación, por falta de esa profesionalización que ya hemos mencionado, y que toda empresa familiar debe ingresar a su forma de administrar a fin de que pueda trascender por generaciones y conservarse en el mercado, por lo que deben asesorarse de personal capacitado que les ayude a ingresar en ese nuevo modo de administrar.

Una vez profesionalizada la empresa familiar, y contando con un órgano de administración, que se informara de la ejecución de los objetivos, se asegurara la permanencia por generaciones

## CONCLUSIONES.

El objetivo del presente trabajo, es ayudar a la mayoría de las empresas familiares, a que toda la serie de experiencia, información, que han puesto en sus empresas, genere mayor riqueza, tanto económica, como intelectual, que lleve a su organización, a otra etapa de desarrollo y crecimiento que les permita trascender por generaciones, como una gran empresa en desarrollo y constante crecimiento, que subsista en el mundo globalizado que actualmente se vive.

Por lo que primeramente hemos identificado que la mayoría de empresas familiares instaladas en Polotitlán Estado, de México, al iniciar la dirección, gestión y la propiedad generalmente se encuentran en manos de una misma persona, por ser el dueño, propietario o fundador de la organización, pero debemos considerar que con el paso del tiempo esto cambiara, debido a que se contrataran otros familiares, como hermanos, primos, etc., lo que con el tiempo sino se tienen reglas claras generara, conflictos, que pueden terminar con la misma organización, por lo que para evitar que la misma desaparezca, ofrecemos a estas organizaciones las siguientes recomendaciones:

- 1) Establecer reglas claras, al momento de admitir, que personas de la familia, entren en la organización ya sea como directivos o socios, lo que nos llevara a perdurar como empresa, ya que no debemos olvidar que en este tipo de organizaciones se encuentran en juego, una serie de lazos sentimentales que no nos permiten tomar las decisiones más adecuadas para la organización, porque antepone los lazos sentimentales que nos une. Por lo que debemos cultivar los valores tanto familiares como de la organización, establecer una amplia

comunicación entre los socios, y sobre todo fijar límites y reglas claras sobre funciones, y acciones de los mismo, que nos permitirán continuar como organización sana.

- 2) Profesionalizar la organización, es decir establecer: El perfil de puestos, no solamente serán contratados por el hecho de ser parientes, sino por tener las capacidades necesarias que el puesto requiere, e ir gestionando el conocimiento de la empresa en favor de los parientes contratados, para que tengan un cierto cariño, amor y respeto a la organización y se sientan comprometidos con ella, lo cual les llevara a capacitarse para cumplir con los requerimientos que la misma estableció previamente para el perfil deseado, asegurando esto la permanencia en posteriores generaciones, dicha profesionalización no solo será en esa área, sino en todas las demás, a fin de poder establecer reglas claras que llevaran a cualquier organización a un perfecto funcionamiento, que les permitirá trascender por generaciones.
- 3) Crear un consejo de familia, que será quien tome las decisiones importantes para la empresa y así no dejar en manos de un solo familiar esta decisión lo que le evitara ciertos conflictos familiares, por lo que al estar instaurado el consejo de familia será este quien tomara las decisiones, tanto de quien es el idóneo para ocupar un puesto, o para ser el sucesor.
- 4) Planificar y seleccionar los cargos, de manera que la sucesión sea un proceso no un suceso, que venga por el transcurso del tiempo, y por la necesidad de cambio, de este mundo globalizado y competitivo en el que vivimos, olvidando el amor hacia el hijo si este no es capaz, y no cumple con el perfil requerido para el puesto.

- 5) Aprender de las empresas que han trascendido por generaciones, aun cuando iniciaron como una empresa familiar, pero se profesionalizaron, y llegaron al éxito con el que ahora tienen (caso Ford), convirtiéndose por tanto en una organización que aprende.
- 6) Contratar personal capacitado para el desarrollo de los puestos, y si es necesario para la implementación del proceso de sucesión
- 7) Asesorarse por personal capacitado que los ayude a cumplir con los objetivos de la empresa, a través de las diversas etapas.

## REFERENCIAS

- Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Estadística para el desarrollo tecnológico. Obtenido el 23 de septiembre de 2013, desde <http://www.uaeh.edu.mx>
- De gerencia. com. Empresas Familiares. Obtenido el 6 de agosto de 2013 desde [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com)
- Secretaria de Economía, Pymes en México y América Latina, obtenido el 8 de agosto de 2013 desde [www.secretaria](http://www.secretaria).
- Economía, crecimiento de las empresas familiares, obtenido el 10 de agosto de 2013, desde [www.infonews.com](http://www.infonews.com)
- Grupo autopasión. La Empresa familiar, Historias de marcas, obtenido el 18 de agosto de 2013, desde [www.autopasion18.com](http://www.autopasion18.com)
- Salazar, Guillermo. (2005). Empresas familiares. *De gereco.com*.
- Zevallos, Emilio. (2003). Micro, pequeñas y Medianas empresas en America Latina. Revista de la Cepal.
- Gómez-Betancourt, LopezVergara, Betancourt Ramírez. (2008) Estudio Exploratorio de los Factores que Influyen en la Selección de un Mecanismo de Sucesión Patrimonial en las Empresas Familiares Colombianas .Revista.
- Family companies and their performance: evidence from Mexico.(2011) Se recibió el 08-04-2011 y se aprobó el 28-04-2012.
- Fernández, Vincen (2013) ,Nuevas Investigaciones Sobre la Gestión de la Empresa Familiar en España, Editor Vincen Fernández
- Ginebra, Joan (2005) Empresas Familiares Organización y Control, Editorial Panorama.

Pérez Rodríguez, Basco, García, Giménez Sánchez, Sánchez Quiroz, Fundamentos en la dirección de la empresa Familiar. Editorial Thompson.

Código Civil, Del Distrito Federal, 2013, Ediciones fiscales México.

Garzón Castrillón, Ibarra Mare recibido: Marzo 10 de 2013 aceptado: Marzo 31 de 2012, La empresa familiar, revisión documental the family business, documentary review.

Peter, Drucker. (1954) The Practice of Management”, publicada en 1954

Hunger J: David, (2007) Administración Estratégica y Política de Negocios de las grandes empresas, México Pearson Educación.

Gutiérrez, Ado J. M (1999). Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales. España: Editorial Síntesis S. A.

Belausteguigoitia, I. (2012). Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. México, McGraw Hill.

Beckhard, R. & Burke, W. (1983) Preface. Organizational Dynamics.

Titulo Sucesión en la empresa familiar mexicana. Fecha Viernes, 1 de junio de 2007. Mexico. Publicación Manufactura.

Inmex. (2010) Mujer ejecutiva revistas.

Unda Carbbot, Flor, (1 de marzo de 2013) Gobierno corporativo, ejecutivos de finanzas.

De empresa familiar a familias empresarias. (1 de septiembre de 2009)

Gutiérrez Pimentel, Gabriel. Ejecutivos de finanzas

Sucesión de empresas familiares. (Lunes, 14 de enero de 2008).

Cabrera, González, CEI economista Bursátil

Valores y dinero.

Encuesta de Diagnostico  
 Empresas familiares que preparan el proceso de sucesión  
 Universidad Autónoma de Querétaro.  
 Empresa Tipo Familiar  
 Empresas ubicadas en Polotitlán Estado de México.

**a.-Trazabilidad: Datos del encuestado**

Fecha: 03/09/2013

\_\_\_\_\_

Núm. de Encuesta: \_\_1\_\_

Nombre completo: Armando Bravo FORRAJERA DEL CAMPESINO

Nivel Académico: Licenciatura en administración

**B.-Trazabilidad: Datos de la empresa**

Razón Social: FORRAJERA DEL CAMPESINO

Ubicación: Prolongación Zaragoza S/N en Polotitlán Estado de México

**C.-Tipo de Empresa: Marcar con una X la opción que describe la empresa.**

c1.- ¿Su consumidor principal es?

Local	Nacional	Internacional	Mixta
X			

c2.- ¿Cuántos empleados tiene?

10-20	21 a 80	81 a 200	201-500	501-mas
X				

C3.-. ¿Cuánto tiempo tiene la funcionando la empresa?

0 a 2 años	2 a 5 años	5-10 años	10 o más años
			X

C4.- ¿Con cuántos socios cuenta?

<b>2-4</b>	<b>5-8</b>	<b>9-11</b>	<b>12 o mas</b>
X			

**C5 ¿Existe algún parentesco entre los socios?**

<b>Si</b>	<b>No</b>
X	

**D.-Proceso de sucesión.**

d1.- ¿Qué tipo de empresa tiene?

Familiar	Gran empresa		
X			

d2.- ¿Ha pensado en el proceso de sucesión?

Si	No		
	X		

D3 . ¿ Le interesa que su empresa perdure por generaciones?

Si	No
	X

D5.- ¿Cómo elegiría al sucesor?

Amor	capacidad	Compromiso con la empresas	Por Colaboración empresarial	
	x			

D6. ¿Cómo visualiza a su empresa en 20 años?

Exitosa	Sana	No exitosa
	X	

D7 ¿cuenta con alguna planeación para sus actividades?

Si	No
X	

D8 ¿Ha pensado quien dirigirá su empresa cuando se retire?

Si	No
----	----

	X
--	---

D9, ¿Cuenta con algún perfil para aquellos que sean aspirantes a dirigir su empresa?

Si	No
	X

Comentarios del encuestador.

No	Comentarios.
	El encuestado, manifiesta, que no tiene interés en pensar en una sucesión, su interés es vender la empresa, no piensa a futuro, ya que manifiesta no tener hijos, y pues creo no ve que su organización subsista en el futuro , ni le interesa, tienen la errónea idea que solo bajo su mando subsistirá. La mayoría de los encuestados se sorprenden de la entrevista y las preguntas, ya que jamás han imaginado como sería su empresa en el futuro, es mas no piensan en la organización a futuro.

Nota.

La información contenida en esta encuesta se considera confidencial y es propiedad de la empresa que la proporciona, es parte de un estudio sin fines lucrativos y solo se utiliza con fines académicos, forma parte de una muestra estadística para el estudio de la Empresa Familiar, en Polotitlàn Estado de México.