

## **Factores determinantes del éxito del proceso sucesorio en empresas familiares de Dzityá, Yucatán**

MARÍA ANTONIA MORALES GONZÁLEZ<sup>1</sup>

HERMILA ANDREA ULIBARRI BENÍTEZ<sup>2</sup>

EDGAR JOSUÉ GONZÁLEZ TAMAYO<sup>3</sup>

### **Resumen**

En los últimos años se ha producido un creciente interés en las empresas familiares; académicos, empresarios y profesionales empiezan a percatarse de que estas empresas representan más que una simple tienda. El creciente interés es justificable, la proporción de empresas cuya propiedad o dirección se encuentra en manos familiares oscila entre el 80% y el 98% (Poza, 2004). De cada 100 empresas de este tipo que se crean, solamente 30 llegan a la segunda generación y 10 logran consolidarse en la tercera. (Dimanche, 2007). México no es la excepción, el 98 % de sus empresas son de tipo familiar y tienen un promedio de vida de 24 años, (Rodríguez, 2002) siendo un porcentaje considerable las que desaparecen al faltar el fundador o en una etapa de sucesión. Respecto al estado de Yucatán, el 90% de las empresas son familiares y su promedio de vida puede considerarse similar o menor a la media nacional.

Se estudian 12 empresas familiares que se encuentran en proceso sucesorio, con la finalidad de hallar los factores de éxito presentes en dicho proceso. A través de un cuestionario general y dos guías de entrevistas a profundidad; se estudiaron, entre otros factores: la preparación del sucesor, la planificación de la sucesión y las relaciones familiares.

**Palabras Claves:** Factores de éxito, Sucesión, Empresa familiar

### **Abstract**

There has been lately, a growing interest in studying family companies. This reborn interest is justifiable, since the proportion of companies around the world owned by families is between 80% and 98% (Poza, 2004). Out of 100 family new created companies, 30% reach the second generation and only 10% consolidate their position in the third generation (Dimanche, 2007). In Mexico, 98% of the total of enterprises are family companies with an average life period of 24 years and in Yucatan this

---

<sup>1</sup> Profesora Investigadora Instituto Tecnológico de Mérida. Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional [maritony\\_22@yahoo.com.mx](mailto:maritony_22@yahoo.com.mx)

<sup>2</sup> Profesora Investigadora Instituto Tecnológico de Mérida. Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional [hermilaulibbarri@yahoo.com.mx](mailto:hermilaulibbarri@yahoo.com.mx)

<sup>3</sup> Egresado de la Maestría en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional

percentage is 90%. On the other hand, a non familiar company could last up to 60 years (Rodríguez, 2002).

This work studied 12 family companies at Dzitya, Yucatan, Mexico, which are currently going through a succession process. The aim of this work was to determine the most important factors helping this process to be successful. A general questionnaire and two in-depth interviews were used as instruments to find these factors. Results show proper preparation of the successor, succession planning, and an appropriate family relationship to be the more important factors in this type of companies.

**Keywords:** Success factors, Succession, Family enterprise.

## **Introducción**

El problema prioritario en esta investigación es la sucesión, ya que la transición de una generación a otra en una empresa familiar es un proceso difícil y muchas compañías fracasan precisamente en esta etapa crucial en la vida de toda empresa, por falta de planeación entre otras causas.

Conscientes de la situación actual de las empresas familiares, surge la pregunta de investigación general:

- ¿Cuáles son los factores que determinan el éxito del proceso de sucesión en las empresas familiares manufactureras de Dzityá, Yucatán?

Objetivo general de la investigación:

-Determinar los factores de éxito del proceso de sucesión en las empresas familiares manufactureras de Dzityá, Yucatán.

Objetivos específicos:

-Conocer los diferentes enfoques teóricos respecto al proceso de sucesión en las empresas familiares, desarrollados por diversos autores.

-Identificar los factores de éxito que se encuentran presentes en las empresas familiares seleccionadas.

-Determinar si la preparación del sucesor influye en la continuidad de las empresas.

-Determinar si las relaciones adecuadas influyen en la continuidad de las empresas.

-Determinar si la existencia de un plan de sucesión influye en la continuidad de las empresas familiares.

-Realizar un diagnóstico de la situación que sirva de apoyo a futuras investigaciones.

Se puede decir que la investigación pretende obtener y analizar información verídica sobre el comportamiento de este tipo de empresas con la finalidad de conocer los principales factores que

determinan el éxito del proceso de sucesión en las mismas, pudiendo servir la investigación como apoyo para que las empresas familiares mejoren su funcionamiento.

Para efectos de esta investigación se definirá a la empresa familiar como: Aquella empresa cuya propiedad y dirección es responsabilidad de uno o más miembros de una familia y dicha responsabilidad se transferirá a un miembro de la misma familia.

Las empresas familiares se encuentran rodeadas de un sin número de circunstancias que bien pueden impulsar o perjudicar su funcionamiento. Las ventajas y desventajas que según Peter Leach, citado por Guerrero (2001) presentan las empresas familiares son:

#### **Ventajas**

- ✓ Compromiso
- ✓ Conocimiento
- ✓ Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero
- ✓ Planeación a largo plazo
- ✓ Una cultura estable
- ✓ Rapidez en la toma de decisiones
- ✓ Confiabilidad y orgullo

#### **Desventajas**

- ✓ Rigidez del fundador
- ✓ Desafíos comerciales
- ✓ Modernización de las técnicas obsoletas
- ✓ Manejo de transiciones
- ✓ Incremento de capital
- ✓ Sucesión
- ✓ Conflictos emocionales
- ✓ Liderazgo y legitimidad

La sucesión de la empresa es un proceso poco y mal conocido por sus protagonistas, padres e hijos. Los padres no comentan suficientemente este asunto con sus hijos a pesar de que son sus sucesores potenciales. Y no por mala fe, sino por una razón obvia, no tienen experiencia al respecto. La naturaleza propia de la sucesión en una empresa familiar tiene connotaciones emocionales que la convierten en un proceso complicado, arriesgado y difícil. Según Bosch (2007), se puede definir sucesión como el proceso básico para traspasar la gestión y la propiedad a la siguiente generación, y debe garantizar la continuidad en manos de la familia.

Según Santiago Antognolli (2007), es en la práctica la más traumática de las etapas de vida de las Empresas Familiares. Es problemático para quien debe dejar la empresa en manos de la otra generación. Si el sucedido no tiene en claro que hacer con su vida después del retiro, si no preparó bien a los sucesores, si se siente “padre” de la empresa y siente que debe dejar a su “hijo”, si siente que la pérdida del control es pérdida de poder y respeto, si no está preparado, en definitiva, para

comenzar esa etapa de la vida, que se percibe como la última, aceptando los nuevos parámetros y formas de aportar su experiencia en los que lo rodean.

#### Factores determinantes del éxito del proceso de sucesión

Para tener una referencia más clara de los distintos factores que intervienen en el proceso de sucesión de las empresas familiares, se presentan a continuación seis factores de éxito que fueron mencionados por un mayor número de autores en obras relacionadas con el tema. Es importante hacer notar que en la herramienta de trabajo se abarcaron diez factores, aunque en los objetivos del trabajo se plantea determinar la presencia de los tres factores de éxito más frecuentemente mencionados.

#### Preparación adecuada del sucesor

Este factor de éxito es el que fue nombrado en un mayor número de trabajos relacionados con la sucesión en las empresas familiares. A continuación se mencionarán algunas de las definiciones, al respecto de este factor, de los autores de dichos trabajos.

Castro (2008) comenta que los sucesores tienden a tener ideas nuevas y los predecesores las propias que quieren conservar, lo cual lleva a una barrera psicológica ante la preparación del sucesor. Pero que si dichas barreras logran superarse, el sucesor logrará tener una mejor preparación.

Cabrera (1998, p.275) en relación al tipo de formación que el sucesor ha recibido y la forma en que se produce el proceso de aprendizaje, menciona: “podemos decir que la formación académica y la experiencia previa que han recibido los sucesores no parece ser un factor que discrimine demasiado entre sucesiones más o menos exitosas. Sin embargo, es generalizada la valoración positiva que hacen los sucesores que han trabajado en concesionarios de sus marcas respectivas o en empresas del sector, de la experiencia que se adquiere, tanto si se ha realizado esa actividad previamente a la incorporación a la empresa como si se ha realizado una vez trabajando en la misma”. Merlos (2007) sugiere tener un perfil o crear uno si no se tiene, del futuro sucesor, con todo ello se adecuará su perfil de educación a las necesidades que requiera la empresa. Por su parte, Gómez (2007) recomienda elegir al sucesor más capaz, es decir, aquél que se desempeñe adecuadamente. De igual forma hace énfasis en que no basta tener una adecuada preparación profesional.

#### Planificación de la sucesión

En lo que se refiere a este factor de éxito, es importante decir que fue el segundo factor más mencionado como importante. Entre las principales definiciones de los autores de estos trabajos se encuentran las siguientes:

Cabrera (1998) comenta, en relación a este tema, que irónicamente, mientras los líderes empresariales se adhieren a la idea de que es necesario que las empresas adapten sus estrategias y estructuras a

entornos rápidamente cambiantes, cuando se trata de la sucesión empresarial, creen que la estabilidad es lo mejor, el entorno parece desempeñar un papel de menor importancia en la comprensión de los procesos de sucesión frente a otras variables como las aptitudes del predecesor, o las características de la empresa. Negreira, F y Negreira, J. (2007) dicen: “Planificar la sucesión en la empresa familiar implica tomar decisiones que afectan al gobierno y gestión de la empresa, a la propiedad y a la familia, y lograr que se ejecuten. Ello hace que el tránsito generacional signifique algo más que elegir y nombrar a quien será el sucesor”. Neubauer (1999) enfoca la planificación de la sucesión en la empresa familiar a través del ordenamiento paralelo de los correspondientes órganos de gobierno de la empresa y de la familia, ajustados a las distintas fases de desarrollo temporal del negocio.

### Relaciones familiares adecuadas

Al realizar la revisión bibliográfica pertinente se pudo observar que el factor: “Relaciones familiares adecuadas” es el tercero en importancia, según el número de autores revisados que lo mencionan. En los siguientes párrafos se presentan algunas definiciones al respecto.

En lo relacionado a la familia Cabrera (1998, p. 280) menciona como factor las relaciones, dinámicas y cultura familiares; dice: “en los casos más exitosos el proceso sucesorio en la empresa ha venido acompañado por una evolución cultural en la familia de manera que, al madurar los sucesores/hijos, el predecesor/patriarca va cediendo en su postura y se da paso a patrones más colaboradores y participativos. En los casos menos exitoso, parece existir una coincidencia en que al predecesor le cuesta reconocer el proceso de maduración de sus hijos y abandonar el carácter patriarcal, tanto en la empresa como en la familia, generando sentimientos de desmotivación, frustración e incluso tensiones y desconfianza entre los miembros de la familia.

González C. (2005) comenta al respecto: la familia proporciona a la empresa “*capital paciente*”, lo que permite abordar proyectos en los que el retorno de la inversión se produce en el medio y largo plazo. Igualmente, la familia es una fuente de talento y fuerza de trabajo, ya que proporciona a la empresa directivos, técnicos, comerciales o simplemente trabajadores leales y comprometidos con el proyecto empresarial. Belausteguigoitia R. (2006) afirma que la familia ejerce una enorme influencia en el caso de las empresas familiares. Si esta influencia no es bien canalizada, puede afectar negativamente el desempeño de la empresa. Sin embargo, también puede influir de forma extraordinariamente positiva, si sus intereses (los de familia) se alinean con los de la empresa. Sirmon y Hitt (2003) comentan que la influencia familiar condicionará la forma en que las empresas familiares coordinan las prácticas de dirección y gobierno para el logro de sus objetivos, es decir, el funcionamiento organizativo.

### La interacción adecuada entre sucesor y sucedido

En relación con este factor, Castro (2008) comenta que es común que los padres e hijos no compartan los mismos valores debido a que cada uno tiene su propia personalidad, además de que los jóvenes son más propensos al cambio, mientras que los fundadores o mayores tienden a ser más conservadores. Los hijos tienden a imponer nuevas ideas y los antecesores tienden a preservar las suyas. También menciona que llega el momento en que los antecesores pasen conocimientos que sólo ellos poseen a los sucesores. Para facilitar esta interacción, el autor sugiere establecer medios de comunicación como las juntas informativas.

### Disposición del antecesor de llevar a cabo la sucesión

Martínez (2006) comenta que hay que aceptar que el antecesor puede morir o sufrir una pérdida de sus capacidades, por lo que debiera haber una disposición anticipada por parte del antecesor y del futuro sucesor o sucesores a llevar a cabo la sucesión.

Merlos (2007) afirma que suelen existir celos y rivalidades de los futuros aspirantes a sucesor, ante la disposición del predecesor a llevar a cabo la sucesión. Otro autor que se refiere a este factor es Castro (2008) que menciona que entre los sucesores y antecesores suelen haber barreras psicológicas que impidan llevar con éxito el proceso sucesorio, provocando poca disposición a la sucesión.

### La Cultura en la Empresa y en la Familia

En una Empresa Familiar exitosa es común notar aspectos culturales y estos tienden a evolucionar. Es natural que los valores y principios del fundador sean mantenidos por las generaciones futuras y se quiera asegurar que nada ni nadie significará una amenaza en este aspecto. La cultura en una empresa familiar está ahí y puede ser un factor determinante en la continuidad y en la estrategia de crecimiento. Pero aún cuando la cultura puede llevar al éxito, también puede ser un gran obstáculo para la supervivencia de este tipo de empresas. A continuación se definirá Cultura Empresarial y Cultura Familiar con el objetivo de entender mejor la importancia de estos dos conceptos en las Empresas Familiares.

Según Cardona (2007), la cultura empresarial comprende tres ejes fundamentales: misión, valores y comportamientos interrelacionados, que deben estar alineados para crear una cultura consistente. Sólo si cumplen esas condiciones, la empresa dejará de ser un conjunto de personas que funcionan como una máquina para convertirse en una institución con identidad propia y con unos fines compartidos por todos sus miembros.

Para Rodríguez (2002) la cultura familiar es el conjunto de valores, usos y actitudes que definen el que hacer de una familia. En el caso de las familias empresarias, dicha cultura suele estar fuertemente marcada por el perfil del fundador, aunque evoluciona a través de las generaciones.

Se puede decir que ambas culturas son totalmente distintas debido a que también sus orígenes lo son y por eso muchas veces el futuro de las Empresas Familiares es algo incierto. En la Cultura Familiar los lazos familiares, los sentimientos y los intereses de cada clan, incluso de cada individuo, es lo que prevalece. En cambio, en la Cultura Empresarial el principal objetivo es la empresa y sus necesidades de crecimiento. Se quiera o no, la convivencia de ambas culturas es deseable y necesaria para el correcto funcionamiento de las Empresas Familiares, pero en la realidad su enfrentamiento es habitual y su coordinación resulta muy difícil debido a que hablan idiomas diferentes y también tienen distintos puntos de vista en la toma de decisiones. En general, se puede decir que la correcta vinculación de estos dos conceptos puede representar una ventaja competitiva para las Empresas Familiares.

En lo que se refiere al contexto donde tuvo lugar la investigación, el área de estudio se localiza en la comisaría de Dzityá, Yucatán, México; la cual es parte del Municipio de la Ciudad de Mérida, se ubica fuera del anillo periférico, a 1.5 Km. al noroeste de la ciudad de Mérida y cuenta con una superficie de 1,481.25 hectáreas. Se pueden encontrar 31 talleres establecidos en la localidad, de los cuales 18 trabajan la piedra y 13 la madera. Es importante mencionar que de los 31 talleres establecidos, únicamente 22 son considerados familiares (12 de piedra y diez de madera). Y 14 de estos talleres familiares establecidos se encuentran en proceso sucesorio (seis de piedra, ocho de madera), esto se determinó mediante un cuestionario que se aplicó a todos los talleres familiares de Dzityá, Yucatán (CRECE, 2005).

En cuanto a la metodología utilizada, el carácter es mixto debido a que en la investigación se utiliza un instrumento conformado por una parte cuantitativa (cuestionario general) y una parte cualitativa (entrevista a profundidad dirigida al antecesor y entrevista a profundidad dirigida al sucesor); aunque vale la pena resaltar que el enfoque es predominantemente cualitativo, con la finalidad de entender la forma en que llevan a cabo el proceso de sucesión las empresas familiares manufactureras de Dzityá, Yucatán y encontrar los factores que determinan su éxito. La profundidad es descriptiva ya que la investigación tiene como objeto la medición precisa de la variable factores determinantes del éxito del proceso de sucesión en una muestra de una población.

En la investigación se determinan los factores de éxito del proceso de sucesión en las empresas familiares de Dzityá, Yucatán sin manipular las variables y éstas se estudiaron para un periodo determinado, con la finalidad de describirlas; por lo cual la investigación se cataloga como no experimental, transeccional y descriptiva.

La muestra de esta investigación estuvo conformada por 12 empresas familiares manufactureras de Dzityá, Yucatán que se encuentran en proceso de sucesión, de las cuales siete trabajan la madera y

cinco la piedra. Es importante mencionar que estas doce empresas se obtuvieron mediante un muestreo de juicio en el que se tomó en cuenta la disposición de las empresas para ser investigadas; es decir, dos de las 14 empresas que conforman la población no estuvieron dispuestas a formar parte de la investigación.

La herramienta para la recolección de información se compone de tres instrumentos:

Un cuestionario de carácter general que consta de diez preguntas de tipo cuantitativo, este se aplicó al dueño de la empresa. Una guía de entrevista a profundidad con treinta preguntas de tipo cualitativo, ésta se aplicó a los antecesores. Y otra guía de entrevista a profundidad que contiene veintinueve preguntas de tipo cualitativo, esta se aplicó a los sucesores.

Con la finalidad de analizar e interpretar eficientemente la información que se obtuvo de esta investigación, se utilizó un programa cualitativo llamado MAXqda, que facilita el análisis de los datos cualitativos obtenidos.

## **Resultados**

Los principales resultados que se obtuvieron de la aplicación del instrumento a las 12 empresas familiares estudiadas, son los siguientes:

De los dueños actuales de las empresas entrevistadas el 42% son fundadores únicos, el 25% fundó la empresa en compañía con otros socios y el 33% no participó en la fundación de la empresa. La importancia de los datos anteriores radica en que se puede deducir que tanto los fundadores únicos como aquellos que fundaron la empresa con otros socios pertenecen a empresas que no han llevado a cabo anteriormente un proceso de sucesión, es decir, el 67% de las empresas se encuentra en su primer proceso sucesorio. Del 33% de las empresas cuyos dueños no participaron en la fundación de las mismas, el 50% se encuentran en la segunda generación y el mismo porcentaje de empresas se encuentran en la tercera generación.

Al preguntarle a los dueños actuales de las empresas la importancia que para ellos tiene el hecho de que su sucesor cuente con estudios universitarios, se obtuvo que el 50% de los dueños de las empresas considera sin importancia que su sucesor cuente con estudios universitarios y únicamente el 33% cataloga esta característica como esencial. Respecto a la experiencia laboral, el 25% de los dueños de las empresas entrevistadas considera la experiencia laboral del sucesor fuera de la empresa como algo esencial; sin embargo, al preguntarles sobre la experiencia laboral dentro de la empresa, el 50% la ubicó en esa categoría.



Otros datos importantes muestran que la edad promedio de los dueños de las empresas está situada en 49 años 6 meses y la media en cuanto al número de empleados con los que cuentan estas empresas es 5. A continuación, se presenta una tabla en la que se sintetiza lo encontrado en cuanto a la relación entre los factores de éxito investigados y cada una de las empresas estudiadas.

Tabla 1. Relación entre los factores y las empresas entrevistadas

	<b>Factores de éxito</b>		
<b>Empresa</b>	<i>Preparación adecuada del sucesor</i>	<i>Planificación de la sucesión</i>	<i>Relaciones familiares adecuadas</i>
Jatzut Zche	Experiencia laboral desde niño	Por herencia	La familia sí influye
Cantera Maya	Desde niño labora	Herencia a familiar	La familia sí influye
Eunice	Tiene experiencia y el perfil	Por herencia a familiar	Influye a favor y en contra
Oken Tanah	Cuenta con perfil y experiencia	Por herencia a familiar	Puede influir en contra
Don Lázaro	Desde pequeño trabaja	Mediante un plan	Influye a favor y en contra
Cantera Piedra Real	Experiencia desde niña y perfil	Por herencia	Los problemas no influyen
Arte Maya	Experiencia suficiente y perfil	Por herencia a familiar	Separar la familia de la empresa
El Huayacán	Buena experiencia y perfil	Herencia a primogénito	Influye a favor y en contra
Artesanías Dzityá	Experiencia suficiente	Por herencia a familiar	Con problemas trabajas mal
El Poniente	Buena experiencia y cuenta con perfil	Por herencia a familiar o a otro	Los problemas no influyen
San Juan	Trabaja desde niño y tiene perfil	Mediante un plan	Los problemas perjudican
Jatzut Tunich	Experiencia y perfil necesarios	Mediante un plan	Sólo influye a favor

Elaboración propia, 2009

En la Tabla 1 se puede observar que los sucesores cuentan con experiencia laboral ya que desde niños trabajan en sus empresas, lo cual según los entrevistados ha sido benéfico para la sucesión; en cuanto a la planificación de la sucesión, la gran mayoría considera que debe realizarse por herencia para beneficio de la empresa y de la familia; y respecto a las relaciones familiares, predomina el pensamiento de que éstas influyen en el proceso y cuando la relación es buena, la influencia también es positiva.

### **Conclusiones**

Al analizar las características generales descritas por las empresas entrevistadas, se infiere que:

**Para la mayoría de los actuales dueños la profesionalización del sucesor no es una característica esencial. Lo mismo sucede con la experiencia laboral del sucesor fuera de la empresa.**

**Sin embargo, se considera importante que el sucesor obtenga sus conocimientos y experiencia laboral dentro de la misma empresa, para lo cual desde muy jóvenes empiezan a trabajar en ellas.**

Puede afirmarse entonces que:

**La preparación adecuada del sucesor es un factor de éxito para el proceso sucesorio, pero entendiendo ésta como el hecho de que el sucesor conozca la forma en que funciona la empresa,** así como su capacidad para resolver los problemas que van surgiendo, esto crea en el antecesor un sentimiento de confianza en que la empresa se quedará en buenas manos, dicha confianza aumenta la seguridad del sucesor haciéndolo sentir que cuenta con el perfil y la experiencia para dirigir adecuadamente el negocio.

**La sucesión no se planifica formalmente,** la gran mayoría de las empresas entrevistadas concibe la planeación como el hecho de decidir quién le sucederá y procurar su preparación dentro del negocio, consideran que así se conoce bien en qué manos quedará la empresa. Consideran también que de esta forma el familiar sucesor se siente más identificado con el negocio y luchará para sacarlo adelante ya que es patrimonio y sustento económico de la familia. Las empresas que se encuentran en la segunda y tercera generación aseguran que la sucesión por herencia a un familiar no les ha causado conflicto alguno, al contrario, les ha permitido conservar la empresa así que están convencidos de seguir efectuándola de esta forma. A pesar de que no llevan a cabo un plan establecido, tampoco eligen al sucesor de un día para otro, la planeación la realizan informalmente enseñándoles a los hijos las funciones de la empresa e inculcando el valor que ésta tiene para la familia. Tomando en cuenta lo anterior, es factible afirmar que **la planeación informal de la sucesión les ha resultado benéfica para el proceso sucesorio.**

**Las relaciones familiares influyen en el funcionamiento de la empresa,** y por lo tanto, en el proceso sucesorio, una familia armoniosa motiva y beneficia el correcto desempeño laboral ya que trabajan a gusto y con un mejor ánimo, también permite una mejor disposición para llevar a cabo la sucesión y resolver los retos que surjan en ella. Por lo tanto, se puede decir, que **las relaciones familiares adecuadas son un factor de éxito en la sucesión de las empresas familiares.**

En general, se determinaron los factores de éxito del proceso de sucesión en las empresas familiares manufactureras de Dzityá, Yucatán; se identificó que la inexistencia de un plan de sucesión formal, aunque no se considera esto como un factor que afecte el éxito del proceso; se encontró que la inseguridad y el temor a que el sucesor no esté completamente capacitado para dirigir adecuadamente la empresa son las principales causas de la resistencia a la sucesión por parte del sucedido, de igual forma, con la revisión de los diferentes enfoques teóricos relacionados con la sucesión en las empresas familiares y la información aquí presentada se pretende servir de apoyo a futuras investigaciones afines al tema, cumpliendo así con los objetivos establecidos al inicio de la investigación.

### **Recomendaciones**

De una forma objetiva y con la intención de contribuir a la mejora del funcionamiento de las empresas familiares manufactureras de Dzityá, Yucatán, se redactan las siguientes recomendaciones:

Prestar mayor atención y motivar la profesionalización de los empleados, especialmente del sucesor, ya que con ello la empresa contará con mejores argumentos y conocimientos actualizados para enfrentar las exigencias del mercado actual.

Formalizar lo más posible la manera en que se lleva a cabo la sucesión, porque a pesar de que no se considera problemático realizarla sin un plan formalizado, sería benéfico establecer por escrito los pasos en que se toma esa decisión para que con ello se eviten conflictos y malos entendidos durante y después del proceso sucesorio.

Respecto a las investigaciones que se realicen en el futuro, relacionadas con la presente, se consideraría de gran valor efectuar un seguimiento en un tiempo razonable para que una vez concluido el proceso sucesorio, pudiera constatarse cuáles de las empresas estudiadas han realizado dicho proceso exitosamente y cuáles pudieran ser los motivos en caso de haberse presentado problemas durante o después de concluido dicho proceso.

## Referencias

- Belausteguigoitia, I. (2006). *Diagnóstico de una empresa familiar*. México: Mc Graw Hill.
- Bosch, V. (2007). *La empresa familiar: Su problemática y sucesión*. Lupa Empresarial. Recuperado el 10 de Enero de 2009 de [http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa\\_empresarial/ediciones\\_online/la\\_empresa\\_familiar.pdf](http://www.ceipa.edu.co/ceipa/subsitios/lupa_empresarial/ediciones_online/la_empresa_familiar.pdf).
- Cabrera, K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar*. España: Las Palmas de gran canaria.
- Centro Regional para la Competitividad Empresarial (2005), Curso taller: *¿Qué hacer con mi empresa familiar?* Mérida, Yucatán.CRECE.
- Dimanche, (2007). *El 90% de las empresas familiares fracasan en gran porcentaje por la mala gestión de cobro*. Recuperado el 10 de enero de 2009 de [http://www.cfo-news.com/El-90-de-las-empresas-familiares-en-Mexico-fracasan-en-gran-porcentaje-por-la-mala-gestion-de-cobro\\_a2517.html](http://www.cfo-news.com/El-90-de-las-empresas-familiares-en-Mexico-fracasan-en-gran-porcentaje-por-la-mala-gestion-de-cobro_a2517.html).
- Gómez, M. (2007). Elige al Mejor Sucesor. *Microempresa Mexicana*, 3(42), 36-37.
- González, T. (2005). *El compromiso de la familia empresaria con la empresa familiar*. España: Facultad de Economía. Universidad de Valencia.
- Guerrero, M. (2001). *Las empresas familiares, Herramientas para emprendedores*. Recuperado el 3 de Febrero de 2009 de <http://www.gestiopolis.com/canales/emprendedora/articulos/no14/empresasfamiliares.htm>.
- Merlos, F. (2007). Desafíos de la continuidad en la sucesión. *Microempresa Mexicana*. 3(42), 6-8.
- Negreira, F. y Negreira, J. (2007). Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones. *Revista de Empresa*. VI.(22), 10-19.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999). *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*. España: Deusto.
- Poza, E. (2004). *Empresas Familiares*. México: Thomson.
- Rodríguez, J. (2002). *Administración de pequeñas y medianas empresas (5ª Edición)*. México: Thomson.
- Sirmon, D.; Hitt, M. (2003). Managing Resources Linking unique resources management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4.), 45-58.



- En funciones directivas
- En otras funciones
- Sin experiencia

Razones: \_\_\_\_\_

Presiones para su incorporación:

- Directas, asumidas como naturales
- Directas, asumidas como imposición
- Indirectas, propio clima familiar
- Inexistentes

Razones: \_\_\_\_\_

Proceso de aprendizaje:

- Supervisión de mi predecesor
- Supervisión de un “consejero” familiar
- Supervisión de un “consejero” no familiar
- Dentro de un plan de sucesión definido
- Sin supervisión explícita

Razones: \_\_\_\_\_

Forma:

- Sin puesto determinado
- En funciones directivas
- Desde la base

Razones: \_\_\_\_\_

¿Quién lo eligió como sucesor?

- Predecesor
- Grupo familiar de control
- Plan de sucesión definido

Razones: \_\_\_\_\_

Formación: Estudio académico concluido.

\_\_\_ Primaria \_\_\_ Secundaria \_\_\_ Prepa \_\_\_ Universidad Otro: \_\_\_\_\_

Criterio aplicado para su elección:

- Primogénito.
- Capacidad. Miembro familiar.
- Capacidad. Libre competencia mercado.
- Otro \_\_\_\_\_

5.- ¿Cuáles cree que son los principales factores en el proceso de la sucesión?

- La planificación del proceso en su conjunto.



Año de fundación: \_\_\_\_\_ Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Actividad inicial: \_\_\_\_\_

Actividad actual: \_\_\_\_\_

Nº de empleados en 2009: \_\_\_\_\_

### **Guía de entrevista: antecesor**

#### **Preparación adecuada del sucesor**

1. ¿Qué experiencia laboral tiene el sucesor en este tipo de empresas?
2. ¿Considera que el sucesor cuenta con el perfil adecuado para dirigir eficientemente a la empresa?  
Describa el perfil.

#### **Planificación de la sucesión**

3. ¿Considera que la sucesión se debe dar por herencia o mediante un plan? Explique razones.
4. ¿Ha llevado a cabo un plan de sucesión? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de esa decisión?

#### **Relaciones familiares adecuadas**

5. ¿Los problemas familiares influyen en el funcionamiento de la empresa? ¿En qué aspecto?
6. ¿Considera que una familia armoniosa motiva el mejor funcionamiento de la empresa? Explique razones.

#### **Interacción adecuada entre sucesor y sucedido**

7. ¿Qué diferencia encuentra entre la mentalidad para dirigir la empresa del sucesor y la de usted?
8. ¿Cuándo surge algún problema en la empresa, lo resuelven juntos (sucesor y antecesor) o individualmente?

#### **El predecesor muestra disposición de llevar a cabo la sucesión**

9. ¿Considera que la sucesión debe llevarse a cabo hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse? ¿Por qué motivos?
10. ¿Piensa que la sucesión es un proceso favorable en una empresa o hay que evitarlo lo más posible? Explique razones.

#### **Comunicación entre predecesor y la familia**

11. ¿Qué tipo de relación prevalece entre usted y los demás miembros de su familia?
12. ¿Qué tan enterado está usted de los acontecimientos que rodean a su familia y viceversa?

#### **Crear un consejo de administración familiar**

13. ¿Al tomar una decisión relacionada con la empresa se lleva a cabo una junta entre los miembros?
14. ¿Qué tan importante cree que sería formar un consejo de administración familiar para la empresa?

#### **Motivación**

15. ¿Qué tipo de actividades realiza para mantener el ánimo entre los miembros de la empresa?
16. ¿Considera que los miembros de la empresa tienen deseos de seguir formando parte de ella?  
Explique motivos.

#### **Transparencia**



17. ¿Los miembros de la empresa conocen las decisiones que usted toma y sus razones?
18. ¿Cuándo surge un problema o un acontecimiento importante en la empresa, es informado a todos los miembros o se mantiene en secreto?

### **La planificación financiera**

19. ¿Qué controles utilizan en lo relacionado a sus ingresos y egresos? ¿Qué beneficios han obtenido?

### **Factor extra**

20. ¿Considera algún otro factor de éxito en el proceso de sucesión?

### **Guía de entrevista: sucesor**

#### **Preparación adecuada del sucesor**

1. ¿Qué experiencia laboral tiene en este tipo de empresas?
2. ¿Considera que cuenta con el perfil adecuado para dirigir eficientemente a la empresa? Describa el perfil.

#### **Planificación de la sucesión**

3. ¿Considera que la sucesión se debe dar por herencia o mediante un plan? Explique razones.

#### **Relaciones familiares adecuadas**

4. ¿Los problemas familiares influyen en el funcionamiento de la empresa? ¿En qué aspecto?
5. ¿Considera que una familia armoniosa motiva el mejor funcionamiento de la empresa? Explique razones.

#### **Interacción adecuada entre sucesor y sucedido**

6. ¿Qué diferencia encuentra entre la mentalidad para dirigir la empresa del sucedido y la de usted?
7. ¿Cuándo surge algún problema en la empresa, lo resuelven juntos (sucesor y antecesor) o individualmente?

#### **El predecesor muestra disposición de llevar a cabo la sucesión**

8. ¿Considera que la sucesión debe llevarse a cabo hasta que el dueño esté dispuesto a retirarse? ¿Por qué motivos?
9. ¿Piensa que la sucesión es un proceso favorable en una empresa o hay que evitarlo lo más posible? Explique razones.

#### **Comunicación entre predecesor y la familia**

10. ¿Qué tipo de relación prevalece entre el predecesor y los demás miembros de la familia?
11. ¿Qué tan enterado está el predecesor de los acontecimientos que rodean a su familia y viceversa?

#### **Crear un consejo de administración familiar**

12. ¿Al tomar una decisión relacionada con la empresa se lleva a cabo una junta entre los miembros?
13. ¿Qué tan importante cree que sería formar un consejo de administración familiar para la empresa?

#### **Motivación**

14. ¿Qué tipo de actividades se realizan para mantener el ánimo entre los miembros de la empresa?
15. ¿Considera que los miembros de la empresa tienen deseos de seguir formando parte de ella? Explique motivos.

**Transparencia**

16. ¿Los miembros de la empresa conocen las decisiones que se toman con respecto a ella y sus razones?

17. ¿Cuándo surge un problema o un acontecimiento importante en la empresa, es informado a todos los miembros o se mantiene en secreto?

**La planificación financiera**

18. ¿Qué controles utilizan en lo relacionado a sus ingresos y egresos? ¿Qué beneficios han obtenido?

**Factor extra**

19. ¿Considera algún otro factor de éxito en el proceso de sucesión?