

**Planificación estratégica una herramienta competitiva para la sucesión de la empresa familiar:  
marco teórico**

C.D. MARÍA TRINIDAD BORREGO TORRES\*<sup>1</sup>  
C.D. ANA ELISA MORENO HERRERA\*  
MTRO. SILVERIO FEDERICO CUARENTA GARCÍA\*

**Resumen**

Esta investigación presenta una revisión de la literatura de la empresa familiar (EF), destacando su importancia dentro de las economías mundiales y específicamente la representatividad que tienen en México en las empresas: micro, pequeñas y medianas.

Se describe la importancia que para las EF tiene la definición de la estrategia empresarial y de la Planeación Estratégica (PE). Bajo éste enfoque se destaca la importancia del modelo de Estrategia propuesto por Porter.

Se describe la importancia de establecer un plan de sucesión en donde la base esté sustentada en dar continuidad a la estrategia adoptada por la organización.

**Palabras claves:** *Planificación Estratégica (PE), Empresa Familiar (EF), Sucesión, Estrategia Competitiva.*

**Abstract**

This research presents a review of the literature family business (EF), emphasizing their importance within the world economies and specifically the representativeness have Mexico enterprises: micro, small and medium-sized enterprises.

Describes the importance of the definition of business strategy and Strategic Planning (PE). Raises the importance of establishing of the strategy model proposed by Porter.

Raises the importance of establishing a plan of succession in which the base is sustained by giving continuity to the strategy adopted by the organization.

**Keywords:** Strategic Planning (PE), Family Business (EF), Succession, Competitive Strategy.

---

<sup>1</sup> Profesores de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

## 1. Introducción

El estudio de la Empresa Familiar (EF), ha sido desarrollado ampliamente en diferentes países tal es el caso de España, Francia, Alemania y Reino Unido, los datos muestran que la organización como empresa familiar fluctúa entre el 60 al 80% (Gallo, 1998). En Estados Unidos de Norte América representa del 80 al 90% (Dumas, 1992) y llegan a emplear hasta cerca del 60% de la fuerza familiar norteamericana (Sharma, Chua y Chrisman, 2003) y en países sudamericanos como son Brasil, Venezuela y Argentina, se han localizado en este tipo de empresas una de las fuerzas más importantes de la economía de estos países (Doderó, 2002).

Los resultados evidencian que de cada 100 empresas familiares solo el 30% de éstas llegan o se acercan a la segunda generación y de las cuales el 50% llegan a la tercera generación (Gallo, 1998). Esta problemática de supervivencia en la empresa familiar principalmente se debe a la falta de un plan de sucesión estratégicamente cimentado y a la falta o deficiencias de operación del sistema de gestión y planeación estratégica empleado.

En México se estima que del total de empresas pequeñas y medianas de tipo comercial registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM), del 80 al 90% pueden ser clasificadas como familiares, aunque cabe mencionar que la legislación del país aun no reconoce a la EF dentro de su estratificación oficial.

La secretaria de Economía en México ha emitido una Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, pequeña y mediana empresa mediante la cual busca consolidar a través de sus estrategias de acción, a éste tipo de organismos que contribuyen a la economía del país con un porcentaje de 52% del PIB.

La sucesión es considerada como una de las problemáticas más frecuentes de la EF, datos estimados por el trabajo de la consultoría dedicada a empresas familiares en México muestran que, más del 50% de las empresas no sobreviven a la segunda generación y el 75% no sobreviven a la tercera generación.

Para lo cual, el estudio de planificación estratégica como estrategia competitiva resulta un punto pertinente de enlace ante la sucesión de la empresa familiar.

Este estudio presenta evidencias teóricas con relación a la planeación estratégica y la sucesión en la empresa familiar en otros países, que permiten encuadrar la problemática para México.

La presente investigación pretende dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es impacto de la planificación estratégica tiene ante la sucesión, como estrategia competitiva en la EF?

Esta investigación consta de los apartados siguientes, el primer apartado incluye el marco teórico, abordando a la EF en temas como sucesión y planificación estratégica.

En el segundo describe la importancia del método exploratorio, siendo éste método necesario cuando el tema ha sido poco estudiado, por lo cual la revisión de la literatura es la forma más indicada para concluir sobre el fenómeno estudiado.

Finalmente se incluye un apartado de conclusiones basado en el estudio del objeto estudiado.

En lo particular, esta investigación permite abrir una línea que puede ser analizada bajo la misma perspectiva y con las variantes pertinentes.

## **2. Marco teórico**

### **3.1 . Empresa familiar**

#### **3.1.1. Antecedentes**

En los últimos 20 años mucho se ha investigado y escrito en relación a la empresa familiar (EF) en muchos países europeos principalmente, a pesar de esto, aun no existe un concepto de EF generalmente aceptado (Wortman, 1994)

Es por esto que la presente investigación toma como punto de partida la presentación de diferentes conceptos de EF, permitiendo diferenciar a la empresa familiar de la que no lo es.

Para Donnelly (1964), EF es aquella en las que se identifican al menos dos generaciones de la familia y en la cuál se establece un vínculo de influencia entre los objetivos e intereses de la familia.

Davis y Taqgiuri (1982), consideran que la empresa familiar engloba el estudio de tres dimensiones que son: La empresa, la familia, la propiedad y la cultura, presentando estudios realizado con el modelo de los tres círculos.

Otra definición de EF es la presentada por Rosenblatt (1985), quienes consideran que EF es cualquier negocio en el cual, la mayoría de la propiedad y el control se encuentran en manos de una

familia además de que dos o más miembros de la familia están implicados en los negocios de la empresa.

Posteriormente Handler (1989), observa que la mayoría de las definiciones que se han formulado consideran tres dimensiones: participación de la familia en la propiedad y dirección de la empresa, subsistemas interdependientes y transferencia generacional.

En relación a concepto de cultura y como base de una de las características principales que distinguen una EF es destacable el análisis exhaustivo presentado por Dyer (1986) y Gallo (1992).

Es importante presentar el impacto que resulta que la EF sea concebida con una visión de largo plazo, permitiendo entonces comparar a ésta con una empresa no familiar, en términos de sucesión y de permanencia dentro del sector económico; bajo ésta perspectiva los estudios realizados por Daily y Dollinger (1991; 1992; 1993); y los de Donckels y Fröhlich (1991), permiten analizar la importancia de ésta.

Para Gallo (1995), EF es aquella empresa en la que existe un nexo importante y permanente de unión entre empresa y familia. Nexos que trasciende de lo puramente económico a otros valores y supuestos compartidos. Considerando que la familia y la organización comparten voluntariamente la cultura y las tradiciones parcial o totalmente.

Shanker y Astrachan (1996), presentan tres niveles identificables dentro de la definición de EF, el cual el elemento más amplio concibe a la EF con una escasa participación directa de la familia, manteniendo el control de la dirección estratégica y propiciando que la empresa o el negocio no salgan de la familia. Una conceptualización intermedia visualiza al fundador o descendiente dirigiendo la empresa y con el control legal del capital y con derecho al voto. Finalmente en su concepto restrictivo definen a la EF, como aquella empresa en la que se tienen múltiples familias implicadas en el negocio familiar, sus miembros involucrados diariamente en la empresa y que los miembros o algunos de ellos tengan responsabilidad importante de gestión.

Para la presente investigación tomaremos como punto de referencia el estudio de las dimensiones en EF propuestas por Gallo y García (1989).

A continuación se describen estas dimensiones:

1. **Dimensión de empresa:** Esta dimensión permite determinar los elementos para considerar a la empresa familiar como tal; ejemplos de éstas son: Su situación jurídica y su tamaño; bajo esta misma dimensión, Gallo y García (1989), afirman que no es EF de menos de 10 trabajadores, bajo esta dimensión Maherault (2000), establece que una EF es aquella formada por más de 20 trabajadores.
2. **Dimensión familiar:** Esta dimensión permite delimitar el concepto mismo de EF, aquella empresa integrada por miembros de una familia.
3. **Dimensión de la propiedad:** En la mayoría de las definiciones se coincide en afirmar que son aquellas empresas en las que recae mayoritariamente la propiedad y/o dirección en manos de la familia (Litz, 1995; Sharma, 1997), sin embargo para la perspectiva de Gallo y García (1989), consideran a la empresa familiar, aquella empresa cuya propiedad en manos de una o dos familias es superior al 10% y la suma de los siguientes 3 propietarios es menor a un tercio. Cabe mencionar que existen otros conceptos más o menos restrictivos para el cual esta dimensión estará sujeta a la conceptualización adoptada.

### **3.1.2. La Empresa Familiar en México**

Actualmente en México podemos considerar que la EF, está inmersa en los diferentes sectores y tamaños de empresa, esto porque en la concepción de inicio de un negocio, especialmente en el tamaño micro, pequeño y hasta mediana empresa, en la mayoría de los casos se da por el legado de tradiciones empresa – familiar.

Antes de la etapa de la industrialización del país en los años 1850 y hasta 1910, la comercialización de México era de tipo artesanal, con una orientación del comercio hacia la confección de prendas de vestir, sombreros y artesanías principalmente, negocios cimentados en su mano de obra y recursos económicos con base en la familia, en donde el fundador del negocio heredaba el conocimiento de éste de generación en generación. Es decir el padre producía y comercializaba lo que su abuelo o bisabuelo producían.

Con la industrialización en el país a partir de 1910, se da un cambio radical a la producción y comercialización de productos, con la inmersión de capital y mano de obra extranjero, trayendo una gran modernización al país.

En contraparte a este beneficio de desarrollo, crecimiento y modernización para el país, se pone en peligro la tradición legada por la empresa familiar, por lo que solo algunas firmas lograron perdurar en tales condiciones de competencia imperfectas.

En la actualidad en México se ha implementado el Plan de Desarrollo 2007-2012 dependiente de la Secretaría de Economía, el cuál señala como uno de sus objetivos:

“lograr una economía competitiva mediante el aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación para condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente la micro, pequeña y mediana empresa”.

Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen una representación del 99% de la totalidad de los empleos formales y contribuye con el 52% del PIB generando el 70% de los empleos formales.

La tabla 1, muestra la estratificación de las empresas micro, pequeñas y medianas en México:

<b>Estratificación</b>				
<b>Tamaño</b>	<b>Sector</b>	<b>Rango de número de trabajadores</b>	<b>Rango de monto de ventas anuales (mdp)</b>	<b>Tope máximo combinado*</b>
<b>Micro</b>	<b>Todas</b>	<b>Hasta 10</b>	<b>Hasta \$4</b>	<b>4.6</b>
<b>Pequeña</b>	<b>Comercio</b>	<b>Desde 11 hasta 30</b>	<b>Desde \$4.01 hasta \$100</b>	<b>93</b>
	<b>Industrial y Servicios</b>	<b>Desde 11 hasta 50</b>	<b>Desde \$4.01 hasta \$100</b>	<b>95</b>
<b>Mediana</b>	<b>Comercio</b>	<b>Desde 31 hasta 100</b>	<b>Desde \$100.01 hasta \$250</b>	<b>235</b>
	<b>Servicios</b>	<b>Desde 51 hasta 100</b>		
	<b>Industria</b>	<b>Desde 51 hasta 250</b>	<b>Desde \$100.01 hasta \$250</b>	<b>250</b>

**CUADRO: 1.**  
**ESTRATIFICACIÓN DE MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANAS EMPRESAS**  
**Secretaría de Economía (2009).**

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula:  
Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Cabe mencionar que la legislación de México aun no reconoce a la EF dentro de la clasificación oficial.

La problemática que enfrenta en la actualidad la EF Mexicana, está condicionada por factores económicos, políticos fiscales, y de seguridad social, esto aunado a la problemática que hacia el interior de las familias se gesta. En la mayoría de los casos propiciando un divisionismo entre las familias que forman parte de la empresa, haciéndose más palpable al momento de la sucesión del negocio.

Ante dicha problemática el conocimiento de planificación estratégica y con una aplicación más disciplinada en este campo, que permita el diseño de acciones estratégicas propiciará establecer pronósticos más alentadores sobre el futuro de la organización familiar

Algunos trabajos sobre asesoría familiar, como son los trabajos presentados por Pricewaterhouse Coopers, especialista en Servicios a Empresas Familiares, han establecido reglas que permitirían la supervivencia del negocio. (Simón, 2006), como es el regular: la repartición de acciones, la administración del negocio, el flujo de fondos a los miembros de la familia y el testamento.

### **3.2. Estrategia**

La estrategia encuentra sus antecedentes en la estrategia militar del cual el termino proviene del griego “*strategia*” compuesto por dos vocablos: “*stratos*” que significa ejército y “*ag*” que significa dirigir.

En dirección estratégica podemos encontrar diferentes enfoques o escuelas que permiten dar una definición de la misma, así encontramos que para el enfoque racional o de contenido la estrategia es el plan de acción que da como resultado de un análisis consciente, el cual se hace explícito antes de que sea llevado a la práctica (Ansoff, 1965), teniendo como finalidad lograr la ventaja competitiva para la empresa (Porter, 1985).

Otro enfoque es el descriptivo o de proceso, éste, centra su interés en describir como son construidas en la práctica las estrategias a partir del proceso de racionalidad limitada por los gestores. Bajo este enfoque la estrategia surge como resultado del aprendizaje de las organizaciones a lo largo del tiempo, no tan solo como un proceso provocado, sino también emergente (Mintzberg, 1978), analizando la historia de la empresa, las estrategias o acciones que han resultado más efectivas y los procesos que han implementado o tareas realizadas para llevarlas a la práctica eficientemente (Chakravarthy y Doz, 1992), permitiendo analizar el proceso de construcción de la estrategia, el cual se presenta en forma dinámica.

Un último enfoque que analiza la formulación y práctica de las estrategias en las organizaciones es el evolutivo ó ecológico; éste utiliza conceptos de biología para explicar la evolución de las organizaciones; a pesar de que éste enfoque no puede ser considerado como corriente de dirección estratégica, sí permite analizar desde una perspectiva distinta como compiten las empresas en los mercados y cuál es la esencia de la estrategia. La estrategia como plan de largo plazo es considerada como irrelevante para la organización, de tal forma que el entorno que la procura es considerada impredecible impidiendo el anticiparlo en forma efectiva.

El enfoque evolutivo o ecológico conjuntamente con la teoría de recursos permite cambiar la percepción que hasta ésta época se tenía sobre la teoría de la empresa.

La estrategia empresarial tiene sus inicios en la escuela de diseño estratégico, del cual se puede analizar el modelo de formulación estratégica de Mintzberg (1994). Se consideran impulsores de ésta escuela a Ansoff (1965), Lorange y Vancil (1977).

### **3.2.1. El Modelo de Porter y la Estrategia Competitiva**

Las estrategias genéricas son consideradas tácticas que permiten a una industria dentro de un sector, superar el desempeño de sus competidores, permitiendo obtener en algunos casos, rendimientos elevados, mientras que en otros solo rendimientos aceptables, (Porter, 1982).

Desde el punto de vista de Porter (1982), una empresa permite tener una ventaja competitiva desde tres bases distintas: Liderazgo en costo, diferenciación y enfoque.

**Estrategia de liderazgo en costos:** Esta estrategia se presenta cuando la empresa se propone ser el productor de menor costo en un sector industrial.

Esta estrategia de integración hacia delante, hacia atrás y horizontal es la razón para que una empresa pueda obtener beneficios de liderazgo en costos.

Existen diversos elementos del costo que afectan la atracción relativa de las estrategias genéricas como es: la economía de escala, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, el porcentaje de capacidad de utilización lograda y los vínculos con los proveedores y distribuidores.

Al elegir alternativas de estrategias, se deben considerar el potencial de compartir costos y conocimientos dentro de una empresa, los costos directos e indirectos relacionados con el desarrollo de nuevos productos y la modificación de los productos existentes, el costo de la mano de obra, costos de energía, de embarque y transportación y las tasas fiscales.



Una estrategia de liderazgo en costos se aplica en toda la empresa según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, las revisiones minuciosas de la solicitud de presupuestos, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la contención de costos y la gran participación de los empleados de la reducción de costos.

Existen riesgos para la empresa que mantiene una estrategia de liderazgo en costos, presentándose que otra organización podría adoptar esta misma estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los avances tecnológicos hicieran la estrategia ineficaz o que los clientes se orientaran en otra industria por tener una estrategia de diferenciación.

**Estrategia de enfoque:** Esta estrategia permite que la organización enfoque a un grupo o segmento del sector industrial y ajuste su estrategia para servirles con exclusividad, lo que permite una competencia estrecha dentro del sector industrial.

Esta estrategia es adecuada cuando los consumidores tienen preferencias distintivas y las empresas rivales no intentan enfocarse o especializarse al mismo sector del mercado, o porque los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea del mercado en general.

Es posible que una empresa aplique simultáneamente estrategias de liderazgo en costos y de enfoque, lo que le permitirá a la organización obtener mejores beneficios económicos, ya que por un lado existe la política de reducción de costos y por otro lado la estrategia de diferenciación le lleva a obtener precios superiores, por lo tanto los márgenes de utilidad serán mas elevados.

Por lo que Porter (1985) menciona que, una empresa siempre debe de seguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifique la diferenciación.

**Estrategia de diferenciación:** Esta estrategia aplicada a la organización permite que el producto o servicio ofrecido sea percibido en toda la industria como único o diferente.

La empresa bajo esta estrategia selecciona una serie de atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, difundiendo los como exclusivos, en donde la empresa en base a estos atributos de selectividad se recompensa con un precio superior.

Esta estrategia se debe aplicar por una organización solo después de un minucioso estudio de las necesidades y preferencias de los compradores con el fin de determinar la viabilidad de incorporar una o más características diferentes a un producto prototipo.

Sin embargo, la empresa deberá de considerar en todo momento que la asignación de atributos de exclusividad sean no valorados por el cliente y este se niegue a pagar un precio elevado, en donde el cliente podría decidir por una empresa que aplique la estrategia de liderazgo en costo.

### **3.2.2. Planificación estratégica**

La planificación estratégica (PE), es el proceso en el que se establecen los objetivos, estrategias, programas de trabajo, presupuestos y acciones concretas llevada a cabo en dos fases: La formulación de la estrategia y la implementación (Minzberg, 1994).

El objetivo de la PE, es permitir que la empresa obtenga una ventaja sostenible sobre sus competidores (Grant, 2002). Teniendo aplicaciones similares en las Empresas Familiares.

La PE ha sido estudiada desde los años cincuenta, y bajo la dimensión de la EF desde los años ochentas.

### **3.2.3 Modelos de planificación estratégica**

Si bien es cierto que existen diferentes modelos de planificación estratégica, en la gran mayoría se toma como base el modelo conocido como Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Algunos de los modelos de planificación estratégica más utilizados por los diferentes sectores de empresa son:

1. Modelo Steiner (1969), modelo en el Stanford Research Institute 1960 y 1970, desarrollado por la investigación llevada a cabo a 500 empresas de la revista Fortune.
2. El proceso de Dirección Estratégica Empresarial y sus Problemas de Guerras (2004).
3. Y el modelo de Planificación Estratégica en la Empresa Familiar, bajo esta conceptualización se consideran tanto aspectos de la empresa como de la familia y del entorno y sus bases de crecimiento (Ward, 1988).

Para el desarrollo de la planificación estrategia en la EF, se han desarrollado una serie de modelos donde la base central de su aplicación radica en la interrelación que guardan la familia y el negocio en el diseño de la estrategia empresarial (Borrego, 2008)

Modelos de Planificación Estratégica orientados a la Empresa Familiar:

1. Modelo de Interdependencia de Planificación Empresarial y de la Familia de Ward (1988).
2. Modelo del Proceso de Administración Estratégica propuesto por Sharma, (1997).
3. Modelo de Sostenibilidad de la Empresa Familiar de Stafford, (1999).
4. Modelo del Proceso de Gestión Estratégica de la Empresa Familiar de Ussman (2004).
5. Modelo del Proceso de Planificación Paralela de Carlock y Ward (2003)

### **3.3. Sucesión**

El negocio familiar no es solo la definición equitativa o racional de la propiedad entre los miembros de la empresa, es decir, existe un traspaso no solo de propiedad sino de emociones y posibles conflictos pasados de una generación a otra.

Por lo tanto no debería de ser solo vista como el paso de la propiedad a la siguiente generación, sino el paso del liderazgo concebido en un plan único, que incluye el traspaso de la dirección estratégica, por lo que este cambio de paradigma logra determinarla como un proceso y no como un evento.

Por lo que muchas investigaciones sobre empresa familiar se han orientado a analizar la problemática en relación a la sucesión, aunque otras más se han orientado hacia el tema de la herencia, otros a la unión de familiares para el control de la empresa y unos más a los conflictos entre familias.

Respecto al traspaso generacional, la problemática que puede enfrentar una empresa familiar puede ser debido a:

1. La resistencia del fundador para aceptar su retirada y por lo tanto traspasar sus poderes al sucesor.  
No existe un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión en forma planificada.
2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa.
3. Tensiones entre los mismos herederos por la designación del sucesor.

Como lo menciona Gallo (1998), el motivo del retraso de la sucesión está condicionado por no saber estructurar el problema por parte del fundador y de la misma organización, por lo que su resistencia a retirarse se presenta más cómoda en lugar de tomar una actitud activa para la solución del problema.

Algunos autores como son Ward (1988), Leach (1993), Oltra (1997), Gersick (1997), y Gallo (1998), han determinado que esta problemática se puede solucionar cuando la empresa prepara con tiempo, en forma planificada y estratégica su sucesión.

Un fuerte plan de sucesión es mejor para una transición suave (Shepherd y Zacharakis, 2000). El plan estratégico lo que pretende es exponer los pasos concretos que se deben seguir para satisfacer a los clientes, aumentar los beneficios y revitalizar a la empresa para la próxima generación (Ward, 1988), tomando en cuenta la planificación de la estrategia empresarial y la familiar.

Como lo menciona Guinjoan y Cols., (2000), “Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tiene lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizado bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con correlaciones necesarias en la sucesión del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia”

Los expertos atribuyen la problemática de sucesión, a la falta de planeación y tampoco definen en forma clara y legal el proceso de participación accionaría de los miembros de la familia, destacando que debe de haber reglas básicas con peso legal suficiente, que permitan definir una sucesión adecuada, la participación económica de todos los miembros de la familia, un mecanismo ágil para la toma de decisiones, sistemas formales y transparentes de comunicación y el desarrollo de los miembros de las futuras generaciones.

Las reglas deben de regular los siguientes aspectos: La administración del negocio, la tendencia accionaría, el flujo de fondos de la familia, además de asegurarse que no debe existir problemas importantes al heredar en vida o después de ella en el testamento.

El cuadro no. 2., muestra indicadores con relación a la problemática de sucesión en la empresa familiar en países Latinoamericanos. La investigación se efectuó a 661 miembros de empresas familiares por la ADEN Business School; participando miembros de EF's de los siguientes países: Argentina, Bolivia, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, México, Paraguay y Perú.

<b>Sucesión y Empresa Familiar en Latinoamérica</b>	
<b>Temática</b>	<b>Resultados</b>
Respecto a la planificación a la sucesión	40% No han hecho nada 32% han preparado la sucesión 28% se ha identificado al sucesor
Empresas familiares que sí han preparado la sucesión	70% La empresa sigue igual 16% No existe nada previsto, pero tampoco será un caos 14% Existe caos, división, venta.
Empresas familiares que no preparan la sucesión	39% Sigue igual 37% No hay nada previsto pero tampoco será un caos. 24% Caos
Criterios para elegir al sucesor	45% Capacidad 18% Experiencia 18% Interés compromiso 5% Amor por la familia 14% formación
Que le preocupa más en el futuro	39% La sucesión 18% Management 16% No se 12% Unidad familiar 7% Deterioro del entorno 7% Perder la empresa o que deje de ser familiar 2% crecimiento 1% Situación financiera de la empresa.

## **Cuadro: 2.**

### **Sucesión y empresa familiar en Latinoamérica**

**Dodero, (2006)**

Corroborando la premisa acerca de la importancia que representa para el empresario familiar el momento de la sucesión y la preparación del sucesor.

La causa del retraso de la sucesión se presenta porque el predecesor y el resto de la organización de la empresa familiar no saben cómo estructurar el problema de la sucesión y a la vez no se deciden a dedicarle tiempo, dinero y ayuda aunado a que tampoco saben como planificar la solución.

Otra situación se presenta cuando el predecesor no quiere ser sucedido. En la mayoría de los casos de sucesión el proceso toma carácter más emocional que racional.

Se debe empezar a estructurar la solución del problema de la sucesión, comenzado por establecer las partes que componen dicho problema y como estas partes se relacionan entre sí.

Ante la problemática de la sucesión en las EF's, se debe establecer un plan de sucesión que permita reducir los riesgos de una transición no planificada.

El plan de sucesión deberá de definir una serie de criterios, planificar acciones concretas, fijar plazos deseables, establecer compromisos personales para el dueño y los demás empleados sobre el futuro de la empresa. Como lo menciona Gallo, (1998) un proceso de sucesión está formado por:

- La preparación de los sucesores
- El desarrollo de la organización
- El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia
- La jubilación y retiro del predecesor

#### **3.3.1. Enfermedades que debilitan la sucesión**

Maduración del negocio: Es bien cierto que la mayoría de los negocios presentan un ciclo de vida que se ve reflejado por sus ingresos en ventas en un proceso decreciente, es decir el negocio que en su inicio empieza en forma prospera y con altas ventas al paso de tiempo empieza a declinar en forma alarmante en la mayoría de las organizaciones sean familiares o no familiares, esté fenómeno coincide normalmente con la edad del fundador del negocio en los cuales habrá de dedicarle alrededor de 20 a 30 años de vida, es probable que este correr lo halla realizado solo o con la ayuda de un miembro de

su familia, no preocupándose por formar personal nuevo de tipo familiar que le inyecten nuevas estrategias a su negocio.

También es probable que el empresario que ha madurado junto con el negocio se encuentre entre los 50 a los 70 años de vida, lo que le complicará en este tiempo un proceso de reformulación o implantación de dirección estratégica que le permita mantener a su organización.

Crisis Estructural: Es una enfermedad que se presenta en todo tipo de empresas, sean familiares o no, cuando la asignación de responsabilidades de dirección a las personas no es coherente con los objetivos que conforman la estrategia de la compañía, ni tampoco en relación con las capacidades de los directivos (Gallo, 1998).

Estas dos “enfermedades” detectadas son posibles de combatir ante la planificación de la sucesión, tal y como lo presenta Gallo (1998), en los criterios establecidos para un plan de sucesión.

En contraposición a las “enfermedades”, que presentan las empresas familiares encontramos las fortalezas que ayudan en la EF a su permanencia dentro del sector empresarial, tal es el caso de:

La unidad: Como la voluntad de continuar juntos, de armonizar las preferencias de las elecciones de los objetivos y de coordinar los modos de trabajar para alcanzarlos, en base a las necesidades comunes, buena comunicación y reconocimiento de la autoridad.

Y el compromiso: Que representa la voluntad de dedicación intensa y prolongada de sacrificio personal y auto exigencia al representar la entrega a un ideal y la disposición a adaptarse a las futuras circunstancias.

#### **4. Metodología**

Esta investigación se presentaba bajo el método exploratorio, este método se hace necesario cuando el objeto de la indagación sea examinar un tema o un problema de investigación que haya sido poco estudiado, bajo éste método se pueden establecer prioridades para investigaciones futuras.

Por lo cual la revisión de la literatura es la forma más indicada para concluir sobre el fenómeno estudiado

## 5. Conclusiones

Bajo nuestro planteamiento inicial:

¿Cuál es impacto que la planificación estratégica tiene ante la sucesión, como estrategia competitiva en la EF?, podemos concluir lo siguiente:

Sí bien es cierto que el estudio de la Empresa Familiar ha sido desarrollado en forma amplia en diferentes países Europeos y de América como Estados Unidos, Argentina, Perú y Brasil entre otros, destacando la importancia que éste tipo de organizaciones tiene para su economía, en México el campo de la investigación de EF se encuentra parcialmente desarrollado.

Para nuestro país la importancia de la EF vista desde la óptica de la micro, pequeña y mediana empresa, radica en su contribución al PIB, con el 52% y dando ocupación formal al 70% de los empleos.

Con el propósito de estimular el desarrollo de éste tipo de organizaciones la Secretaría de Economía en México emitió la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa, adherido a su plan de desarrollo 2007-2012. A la vez dicho organismo replanteo la estratificación que de ésta se tenía, considerando elementos como: número de empleado, ingresos o una combinación entre ambos conceptos. Estos nuevos límites permiten definir en forma más clara a éste tipo de organizaciones.

Bajo el conocimiento de la empresa familiar en términos de Planificación Estratégica se concluye la importancia de ésta disciplina bajo la gestión del conocimiento tal como lo presentan los diferentes modelos de planificación estratégica propuestos, así como el modelo de Porter.

Y desde la misma perspectiva la importancia de la planificación de la sucesión de la EF que permita la pervivencia a una segunda o tercera generación cambiando así el estilo de gestión a un modelo profesionalizado.

En lo particular, esta investigación de tipo exploratoria-teórica permite abrir una línea que puede ser analizada bajo la misma perspectiva a través de un estudio empírico o con las variantes pertinentes.



## 6. Referencias

- Ansoff, H. (1965). *Corporate Statqy and Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Mc. Graw Hill, N.Y.
- Borrego, T. (2008). Planeación estratégica y gobernabilidad de la empresa familiar. Memorias del II Congreso de Investigadores de Competitividad. Puerto Vallarta. Jalisco.
- Carlock, R., Ward, J. (2003). *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*, Deusto / Instituto de Empresa Familiar / Price Waterhouse Coopers. Bilbao.
- Chrisman, J., Chua, J., Sharma, P. (2004). Current Trends and Future Directions in Family Business Managements Studios: Toward a Theory of the Family Firm, *Family Business Review*.
- Daily, C. y Dollinger, M. (1991). Family Firm are Differen, *Review of Business*, .3-5.
- Daily, C. y Dollinger, M. (1992). An Empirical Examination of Ownership: Causes and Consequences, *Family Business Review*, 117-136.
- Davis, J. y Tagiuri. (1989). The influence of Life stage on father son Work Relationships in Family Companies, *Family Business Review*. 2, 47-74.
- Dodero, S. (2002). *El Secreto de las Empresas Familiares Exitosas*. Editorial Ateneo.
- Dodero, S. (2006). Investigación sobre la Empresa Familiar en Latinoamérica. Publicación del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) de ADEN Business School.
- Donckels, R., Frohlich, E. (1991). Are you Family Business Really Different?, European Experiences From Stratos. *Family Business Review*, 1:427-445.
- Donnelly, R. (1964). The Family Business, *Harvard Business Review*, 93-105.
- Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Texas, USA.
- Gallo, M. (1989). La Empresa Familiar en la Economía Española. *Papeles de la Economía Española*.
- Gallo, M. (1992). Nota Técnica DGN-457. Barcelona: IESE publicada en Gallo, M. (1993): La Empresa Familiar 4. Barcelona: IESE.
- Gallo, M. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Barcelona.
- García, A., (2004). Análisis Empírico de la Diferencia de Eficiencia entre la Empresa Familiar y No Familiar. XIV Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de Empresas. Murcia.
- Gersick, k., Davis, J., Mc Collom, M., Lansberg, I. (1997). *Generations to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Grant, R. (2002). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Thomson – Civitas, Madrid.
- Guinjoan, (2000). El Empresario familiar y su plan de Sucesión
- Handler, W. (1998). Succession Experience of the Next Generation, *Family Business Review*, 283-307.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar* .Ediciones Granica, Barcelona.

- Litz, R. (1995). The family Business: Toward Definitional Clarity, *Family Business Review*, 71-81.
- Maherault, L. (2000). The Influence of Aging Public n Investment Policy: An empirical Study of French Family Owned Business. *Family Business Review*, 71-79.
- Mintzberg, H. (1978). Of Strategies Deliberate and Emergent, *Management Journal*, 257-272.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and fall of Strategic Planning*, Financial Times, Prentice Hall, Londres.
- Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva Ed. Grupo Patria Cultural, México.
- Porter, M. (1985). Technology and Competitive Advantage, *Journal of Business Strategy*. 60 -78.
- Secretaria de Economía (2009). [en línea], [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx)
- Sharma, P., Chrisman, J., Chua, J., (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges, *Family Business Review*, 1-35.
- Sharma, P. Chrisman, J., Chua, J. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results, *Family Business Review*, 1-16.
- Simón, J. (2006). La Empresa familiar en México, El Financiero.
- Sistema de Información Empresarial Mexicano SIEM (2006): Sistema de Información Empresarial Mexicano [en línea], [www.siem.gob.mx](http://www.siem.gob.mx).
- Stafford, K. (1999). A research Model of Sustainable Family Business, *Family Business Review*, pp. 197-208.
- Ussman, A. (2004). *Empresas Familiares*, Editorial Silabo, Lisboa.
- Ward, J. (1988). The Special Role of Strategic of Planning for Family Business, *Family Business Review*. pp. 12-24.
- Wortman, M. S. (1989). Theoretical Foundations for Family Owned Business: A Conceptual and Research Based Paradigm. *Family Business Review*. Pp.67-85.