

**Transmisión del conocimiento del fundador al sucesor en la empresa familiar grupo
Metelmex, S.A. de C.V.**

FERNANDO M. RUIZ DIAZ¹
YOLANDA SALDAÑA CONTRERAS*
HEBER G. GAYTÁN MARTÍNEZ*

Resumen

El objetivo de esta investigación determina la forma en que el fundador del GRUPO METELMEX, S.A. de C.V., desarrolló el espíritu emprendedor en su sucesor; así como la forma en que le transmitió dichos conocimientos y experiencias. Para lograr el objetivo planteado en esta investigación se llevó a cabo una investigación documental y de campo. Los resultados muestran la relevancia que tiene la transmisión de los conocimientos y experiencias en tiempo y forma al sucesor tanto para asegurar el proceso de sucesión, preservar el patrimonio empresarial y conservar el legado familiar.

Palabras clave: Empresa familiar, transmisión del conocimiento y sucesión exitosa.

Abstract

This research determines the way by which the founder of GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. developed the entrepreneurship in his successor; as well as the way in which he transmitted such knowledge and experience. To attain the objective set out in this research it was carried out a documental and field research. The results shows the relevance of transmitting the knowledge and experience to the successor in due time and form so much as to ensure the succession, as to preserve the business assets and maintain the family legacy.

Keywords: Family Enterprise, knowledge transmission and successful succession.

¹ Universidad Autónoma de Coahuila- Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte.

Introducción

Las empresas de tipo familiar son parte esencial de las estructuras productivas en economías industrializadas y en vías de desarrollo (Soto, A., 2013).

Según los datos arrojados por el censo económico efectuado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) en el 2004, de los tres millones de empresas que fueron censadas, 90% eran familiares y fuente de empleo de aproximadamente 54 millones de mexicanos (Grant-Thornton, 2011).

De acuerdo con Alcaraz, R. (2012), la competitividad, crecimiento y permanencia de una empresa familiar no solo es resultado de una alta eficiencia en términos de negocios, sino también entre otros, de una adecuada estrategia de sucesión y de conservar el espíritu emprendedor de los fundadores (Grabinsky, S., 2013).

GRUPO METELMEX, S.A. DE C.V., fabricante de rejilla electroforjada es una pujante empresa familiar de capital 100% Mexicano que ha surtido con éxito al sector industrial y de construcción del país y el extranjero productos de calidad y precios competitivos.

Dicha rejilla se fabrica por el proceso de electroforjado, que consiste en soldar por resistencia varillas atiesadoras de acero a soleras perpendiculares y equidistantes mediante descargas de alta corriente y elevada presión mecánica, obteniendo la fusión de los elementos moleculares de ambos componentes, sin depositar material de relleno o adhesión, como ocurre con la soldadura del arco. El proceso de electroforjado ha sido utilizado con éxito desde hace varias décadas y garantiza un producto de gran resistencia y calidad.

Su origen se remonta a 1981 cuando se creó una pequeña fábrica con la finalidad de elaborar rejilla electroforjada para pisos industriales que demandaba la industria mexicana. Su producto cumple con los más rígidos estándares de calidad, como son los de National Association of Architectural Metal Manufacturers (NAAMM) y la American Society for Testing and Material (ASTM).

Actualmente, este Grupo cuenta con tres plantas: METELMEX Plantas I y II y la Planta Galvanizadora. Sus oficinas generales se localizan en la ciudad de Frontera, Coahuila.

Además tiene oficinas de distribución y representación de ventas en Mexicali B.C., Chihuahua, Chih., Monterrey, N.L., Tampico, Tamps., Guadalajara, Jal., Minatitlán y Coatzacoalcos, Ver., Cd. Del Carmen, Q.R., Campeche, Camp., Mérida, Yuc., y más recientemente, San Antonio, Texas.

El sucesor de dicha empresa familiar se incorporó a METELMEX en 1998, pero no fue sino hasta el año 2005 cuando el fundador se retiró del negocio y el sucesor ocupó el cargo de Director General.

En el año en que el sucesor tomó el cargo de Director había una producción mensual promedio de 592 toneladas de rejilla electroforjada. Para el 2012, la producción promedio mensual fue de 1,210 toneladas de dicho producto. Esto significó un aumento del 104% en el 2012 respecto a la producción del 2005, cuando se dio el relevo generacional.

Por lo menos dos son los activos más valiosos que una familia empresaria ostenta: el conocimiento y experiencia que el fundador posee; así como el espíritu emprendedor que llevó a éste a crear y consolidar una empresa familiar. Esto conlleva a formular las siguientes preguntas:

¿De qué forma el fundador del GRUPO METELMEX, S.A. DE C.V. transmitió al sucesor sus conocimientos y experiencia? ¿Cómo logró el fundador desarrollar el espíritu emprendedor en su sucesor?

Objetivo

Por tanto, el objetivo de esta investigación consiste en determinar la forma en que el fundador del GRUPO METELMEX, S.A. de C.V., desarrolló el espíritu emprendedor en su sucesor; así como, los conocimientos y enseñanzas que transmitió a su sucesor coadyuvando a que el proceso de sucesión resultara exitoso.

Método

Para lograr el objetivo planteado en esta investigación se llevó a cabo una investigación documental y de campo. Para la investigación documental se consultaron autores expertos en la materia tales como Belausteguigoitia (2010), Björnberg, A. y Nicholson, N. (2012), Gallo, M.A. (1998), Tápies J. (2009) y Grabinsky, S. (2010) entre otros.

Para la investigación de campo, se entrevistó directamente al fundador del GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. El objetivo de la entrevista fue el de identificar los conocimientos, experiencias y enseñanzas que el fundador transmitió a su sucesor. Las variables consideradas en la entrevista de tipo estructurada están agrupadas en tres categorías: Valores, principios y formación profesional del sucesor; desarrollo del espíritu emprendedor y sentido de pertenencia (propiedad emocional) en el sucesor; y finalmente, conocimientos-experiencias transmitidas y la forma en que dicha transmisión se efectuó. El formato de ítems de la entrevista efectuada puede ser consultado en el apartado de resultados.

Marco conceptual

Abordar el tema de la sucesión es un asunto álgido y delicado para el emprendedor que fundó, dirigió, y consolidó el negocio familiar. Pues a diferencia de los testamentos que por definición son para ser abiertos cuando la persona fallece, el tema de la sucesión dentro de una empresa debe ser tratado desde un principio y mientras la persona aún vive (Björnberg, A., Nicholson, N., 2012).

La mayoría de las empresas familiares enfrentan el gran dilema de la supervivencia a largo plazo, no solo por las dificultades relativas a cualquier actividad económica, sino por las propias del negocio familiar. La sucesión es uno de los elementos clave que aseguran la continuidad de las empresas familiares (Brenes, et al., 2008).

Sin embargo, para que el negocio perdure a través de varias generaciones, el fundador y la familia debe enfrentar el tema del retiro y la muerte a fin de poder desarrollar un plan de sucesión que sea de beneficio tanto para la empresa como para la propia familia (Andrade, 2002).

De acuerdo con Tapies (2009), la sucesión dentro de las empresas puede llegar a verse como un gran y difícil reto. Sin embargo, es un proceso que las empresas familiares deben afrontar de manera correcta para así asegurar la continuidad de las mismas (Grabinsky, S., 2010).

Tanto la generación que sale como la que entra, deben planear dicho proceso en conjunto y visualizarlo como una transición generacional que brindará oportunidades a futuro a la empresa, el sucesor y la familia (Gallo, M.A., 1998).

Una sucesión planificada puede llevar años, dedicando gran parte del trabajo al mutuo conocimiento de los individuos con respecto a sí mismos y al sueño compartido. Este tipo de prácticas exige la participación de todos los involucrados en el tema de la sucesión de la empresa familiar (Salazar, 2004); así como de la armonía y comunicación entre los miembros de la familia propietaria (Grabinsky, S., 2012).

Un buen plan de sucesión es vital para tener una suave transición, el simple hecho de reconocer la necesidad de la sucesión marca la aceptación de la mortalidad de los individuos propietarios de la empresa familiar (Barbeito, et al., 2006). Existen muchas empresas en las que surgen problemas al pasar por una transición después del fallecimiento del propietario, lo cual lleva generalmente al cierre de las mismas, siendo el caso de que los sucesores no quieren seguir con la empresa en

cuestión y exigen su parte de la herencia. En dichos casos, termina con la disolución de la empresa familiar (Egea-Fernández, 2007).

Los planes sucesorios permiten al fundador anticipar su sucesión y al mismo tiempo incorporar al sucesor elegido en las actividades de la empresa para que cuando llegue la hora de hacerse cargo, no exista el temor de ir hacia lo desconocido.

Existen una serie de razones que dificultan la sucesión tanto por parte del fundador como de sus posibles sucesores y la familia:

- Por parte del fundador se menciona que su principal razón para no afrontar la sucesión es su reticencia a enfrentar su propia condición de mortal, la aceptación de su inevitable muerte. Dado que los fundadores se convirtieron en empresarios por una fuerte necesidad de adquirir y ejercer poder, planificar la sucesión implica perder el poder de ejercer una influencia en la gestión diaria del negocio (Belausteguigoitia, I., 2010).
- Asimismo, los fundadores se resisten a la planificación de la sucesión por temor a perder una parte importante de su identidad. Los fundadores que tienen problemas con la sucesión a menudo experimentan fuertes sentimientos de rivalidad y celos hacia los potenciales sucesores (Andrade, J., 2002).
- La familia misma, especialmente los cónyuges, puede desalentar la sucesión porque temen que una discusión seria sobre el futuro de la empresa altere la armonía familiar. Por otro lado la generación más joven con frecuencia evita la planeación de la sucesión porque ésta despierta un gran temor sobre la muerte de los padres, la separación y el abandono (Doderó, S., 2010).

Sin embargo, una de las tareas más críticas en el proceso de sucesión en una empresa familiar corresponde a la de rescatar el conocimiento y experiencia que el fundador posee en su estructura cognitiva y transmitirlo a su sucesor (Argyris, C., 1998). Varias son las razones que convierten ésta tarea en una de las más críticas de dicho proceso:

En primer lugar porque son conocimientos que pueden ser difusos y dispersos dado que la experiencia y el conocimiento no son objetos estables, estáticos y fácilmente identificables, por tanto, son difíciles de concretar y verbalizar (Brown, J., (1991).

Segundo, los fundadores de una empresa a diario confrontan problemas, situaciones inestables e inciertas que se les presentan de manera confusa y que deben ser capaces de resolver eficazmente. Cuando aportan una solución diferente, las personas innovan, pues la mayoría de las innovaciones resultan del esfuerzo realizado al buscar una solución a un problema o reto y para el cual las soluciones usuales no funcionaron.

No obstante, dichos fundadores o emprendedores no siempre se dan cuenta que innovaron, ni tampoco del proceso racional que los condujo a realizar tal innovación; y frecuentemente lo aprendido o la experiencia obtenida no es rescatada y procesada (Nonaka, I., 1991).

Tercero, una experiencia es una forma de conocimiento o habilidad que resulta de la observación o la vivencia de un evento y que aporta un aprendizaje. Es un proceso original, inédito, irreplicable, compuesto por dimensiones objetivas y subjetivas: el contexto, la situación específica, las acciones realizadas, las percepciones e interpretaciones de cada individuo. (Jara, 2006).

Los emprendedores e innovadores son personas que frecuentemente tienen dificultad para entender y explicar sus propias experiencias y el proceso racional que siguieron para introducir alguna innovación (Garvin, D., 1993).

Sin embargo, el fundador del GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. logró concretar sus conocimientos y experiencias obtenidas y las transmitió a su sucesor en forma y tiempo adecuado. A continuación se presentan los resultados de la entrevista (Anexo 1) realizada al fundador:

Tabla 1: Resultados de la entrevista al fundador (preguntas 1- 4 del cuestionario)

¿Qué valores inculcó al sucesor durante la infancia y juventud de este?	¿Cuáles fueron las reglas más importantes sobre la administración de la empresa que consideró pertinente que el sucesor conociera?	¿De qué forma orientó al sucesor para que su formación profesional lo capacitara para el relevo generacional?	¿Cómo promovió el desarrollo del espíritu emprendedor en su sucesor?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Perseverancia ➤ Humildad ➤ Congruencia ➤ Altruismo ➤ Lealtad ➤ Sinceridad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vivir por debajo de sus posibilidades ➤ Vivir acorde a la realidad y no al deseo ➤ Mantener siempre las armas en el timón. ➤ Apegarse al dicho “zapatero a tus zapatos” 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primero estudiar ingeniería y luego buscar la administración 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tratando en casa asuntos de la empresa: chicos y grandes, buenos y malos. ➤ Comentando situaciones diarias que ofrezcan el panorama de la realidad y que los hijos elijan si les gusta esa forma de vida.

Tabla 2: Resultados de la entrevista al fundador (preguntas 5-7 del cuestionario)

¿Cómo logró que el sucesor desarrollara sentido de pertenencia a la empresa?	Una vez en la empresa, ¿Cuáles fueron los conocimientos más relevantes que le transmitió?	¿Cómo logró transmitirle su know how sin coartar la iniciativa y libertad del sucesor?
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Haciéndolo que colaborara en trabajos sencillos, desde limpieza y mensajería y trabajando con el resto del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ser realista, tener los pies en la tierra, estudiar los hechos. ➤ Hablar con la verdad al personal, entender sus necesidades, recompensarles de la manera más completa, conocerlos personalmente. ➤ Hablar con la verdad a clientes y proveedores, cumplir lo prometido, no ofrecer imposibles, exigir cumplimiento en reciprocidad. ➤ Resolver problemas a través de reunir toda la información disponible, estudiar y razonar, dejar de lado el sentimentalismo. ➤ Estar todo el tiempo enterado del entorno: tendencias del mercado, materia prima, leyes, tener información. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conversando con frecuencia y sinceramente. ➤ Relatándole experiencias. ➤ Señalándole aciertos y errores. ➤ Admitiendo responsabilidad por los fracasos. ➤ Dando méritos a quien lo merecía. ➤ Insistiendo que el éxito y el fracaso son posibilidades, nunca certezas. ➤ Enfatizando que la preparación, el razonamiento, el trabajo y la decisión son ineludibles.

Tabla 3: Resultados de la entrevista al fundador (preguntas 8-10 del cuestionario)

<p>¿Qué valores consideró relevantes que el sucesor le diera continuidad en la empresa? ¿Por qué?</p>	<p>¿Cuáles son las tres principales enseñanzas que transmitió a su sucesor y que dieron como resultado una sucesión exitosa en METELMEX?</p>	<p>¿Cuáles son las cualidades para el relevo que posee su sucesor?</p>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El vínculo de lealtad entre empresa, clientes, proveedores y empleados, cimentado en un trato justo y cumplimiento de promesas. ➤ Porque esto da fuerza en el proyecto y permite en un eventual fracaso recomenzar. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El cliente es primero. ➤ El personal es nuestro activo más valioso. ➤ La marca METELMEX debemos llevarla con orgullo en todo momento y debemos respaldarla con conductas que nos distinguan. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por lo menos son tres que facilitaron la sucesión: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Visión a largo plazo. ➤ Disciplina ➤ Organización.

Tabla 4: Resultados de la entrevista al fundador (preguntas 11-13 del cuestionario)

<p>¿Cuáles son los aciertos que su sucesor ha tenido en su desempeño y que han beneficiado a la empresa?</p>	<p>¿Qué criterios utilizó para decidir que el sucesor estaba preparado para el relevo generacional?</p>	<p>¿Recomienda a otros fundadores de empresas familiares abordar y efectuar el proceso de sucesión?</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboró un plan a largo plazo de crecimiento y expansión del negocio. • Estableció protocolos y formalizó los procedimientos para el reclutamiento y selección de personal: promoción del puesto; así como para procesos como: compras, ventas, cobranzas, etc. • También instituyó protocolos para la sucesión, el intercambio de acciones y especialmente para la incorporación de familiares en la dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Prueba y error: un retiro temprano y observación del desempeño del relevo. ➤ Un regreso para prepararse mejor y más tarde, un retiro definitivo con mayor seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definitivamente si, por lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dejar la empresa para mí representó una gran ventaja ya que se quedó un joven adaptado a la nueva tecnología de la información. ➤ Porque los clientes y proveedores también evolucionaron con mandos más jóvenes y tuvimos la contraparte en edad y formación similar. ➤ Asimismo la edad promedio del personal en la empresa se ha establecido a la baja y es más sencillo establecer comunicación con una administración más joven.

Para corroborar que en el GRUPO METELMEX, S.A. de C.V el proceso de sucesión fue exitoso y que se logró no solamente conservar sino también incrementar el patrimonio empresarial, solicitamos a la empresa datos sobre la cantidad de toneladas de producción vendidas a partir del año en que el sucesor se quedó definitivamente a cargo del negocio.

De acuerdo con los datos proporcionados la producción se incrementó del 2005 –año en que el sucesor tomó el cargo de director- al 2012 en un 104%. Así lo muestran las estadísticas descritas en la tabla 5.

Tabla 5: Toneladas vendidas/promedio mensual de 1998 al 2012

Estadística de toneladas vendidas/promedio mensual por año		
Año	Rejilla	Galvanizado
1998	293	
1999	308	
2000	391	
2001	420	
2002	525	722
2003	519	679
2004	480	580
2005	592	762
2006	744	991
2007	782	1028
2008	690	1,313
2009	676	1,364
2010	819	1,194
2011	863	1,036
2012	1,210	1,324

Fuente: Grupo METELMEX, S.A. de C.V.

Discusión de resultados y conclusiones

Frecuentemente, el tema de la sucesión es un asunto álgido para el fundador de una empresa familiar, pues debe planear en vida su retiro del proyecto que le costó tiempo, sacrificio y esfuerzo construir; mismo que le proporcionó a lo largo de la mayor parte de su existencia el gusto de confrontar retos,

resolver desafíos, sobrevivir crisis, pero sobre todo le aportó orgullo, identidad, satisfacción y sentido a su vida.

En la empresa objeto de estudio de esta investigación la sucesión no se dejó al azar. Fue planeada en forma correcta entre el fundador y el sucesor. De acuerdo con los datos obtenidos, tomó siete años el proceso de sucesión en el GRUPO METELMEX, S.A. de C.V.

Estos siete años permitieron una transición paulatina y dosificada lo que resultó de gran beneficio tanto para el fundador como para el sucesor de METELMEX.

Al fundador le permitió anticipar su retiro y “trabajar” el apego e identificación (Propiedad Emocional) que desarrolló hacia la empresa.

Por apego entendemos la cercanía o distancia que la persona experimenta con respecto a la empresa familiar y que se refleja en el sentido de pertenencia y afecto hacia el negocio.

El nivel de identificación está asociado con la pregunta ¿Quién soy? Sí la persona se identifica con la empresa familiar, el éxito o fracaso de la misma es asimilado como propio. De este nivel de identificación resultan el orgullo que se experimenta por la empresa, la lealtad hacia la misma y el grado de responsabilidad que se asume.

Por su parte, la incorporación temprana del sucesor en los diferentes departamentos y funciones le permitió al sucesor:

- Trabajar en cada uno de los procesos y funciones de la empresa lo cual fortaleció su confianza y posteriormente le otorgó autoridad ante los diferentes niveles organizacionales.
- Capacitarse en la práctica de negociación y solución de conflictos, así como en los procesos de comunicación organizacional.
- Cultivar el sentido de pertenencia, orgullo, identificación y apego hacia la empresa.
- Familiarizarse con el entorno, la problemática empresarial y entrenarse en la toma de decisiones justas y éticas.
- Capitalizar sus errores y aciertos aceptando que el éxito y el fracaso son parte del proceso; y
- Prepararse para preservar y acrecentar el patrimonio empresarial para las posteriores generaciones.

No obstante, de acuerdo con los resultados obtenidos observamos que la sucesión en METELMEX no fue solo cuestión de entregar el mando, sino que también implicó la actitud y habilidad por parte del fundador para transmitir a su sucesor los conocimientos y experiencias que permitieron al relevo generacional aportar posteriormente, un valor agregado a lo que recibió como patrimonio empresarial.

Estos conocimientos que guardan relación con el “saber hacer”, la experiencia, las habilidades y que se denominan conocimientos tácitos son mucho más difíciles de comunicar a otras personas, pues tienden a estar dispersos y desorganizados en la estructura cognitiva del individuo.

Sin embargo, es posible que el verdadero valor diferencial que el fundador de una empresa familiar puede aportar a su sucesor se encuentre en el terreno de la experiencia, del “saber hacer”, en las habilidades e intuiciones de este acerca de las distintas actividades en la organización, es decir, en el terreno del conocimiento tácito.

Cuando este conocimiento fue recuperado y expresado por el sucesor, se convirtió en conocimiento explícito y representó un beneficio para el proceso de sucesión. Pues lo que realmente hizo posible que el conocimiento y experiencias que el fundador acumuló fuese transmitido exitosamente, fue precisamente su capacidad de organizarlo, concretarlo, exteriorizarlo y transmitirlo.

A través de la entrevista efectuada pudo observarse que el fundador:

- Logró convertir sus conocimientos obtenidos a través de la experiencia, en objeto de estudio y reflexión crítica.
- Mostró la habilidad para rescatar, ordenar e interpretar aquellos conocimientos y percepciones que se encontraban dispersas o vagas en su estructura cognitiva.
- Ordenó los conocimientos difusos y percepciones dispersas en un cuerpo teórico no formal al darle orden y rigor a su experiencia y aprendizaje empírico.
- Promovió un espacio y tiempo para el diálogo con su sucesor.
- Aceptó y combinó la diversidad de percepciones, capacidades y perspectivas entre su sucesor y él, ya que como resultado de esta diversidad fue posible para el sucesor añadir un valor agregado al patrimonio encomendado.

Por tanto, podemos afirmar que las conversaciones frecuentes y sinceras es la forma idónea para la transmisión de conocimientos del fundador al sucesor.

Por otro lado, la disposición del sucesor para escuchar, para valorar los conocimientos del fundador, para “digerir” los señalamientos que el fundador le hace en relación a sus errores, son a su vez criterios para determinar que se eligió al mejor sucesor.

El mejor indicador de que entre el fundador (padre) y el sucesor (hijo) existe una razonable comunicación de calidad es que después de una reunión de trabajo, programen la siguiente.

Conclusiones

Como resultado de esta investigación podemos concluir lo siguiente:

Primero, dos de los activos más valiosos que una familia empresaria ostenta son, el conocimiento y experiencia que el fundador posee; así como el espíritu emprendedor que llevó a éste a crear y consolidar una empresa familiar.

Segundo, una de las tareas más críticas en el proceso de sucesión es rescatar el conocimiento y experiencia que el fundador posee y transmitirlo a su sucesor y que este a su vez, esté dispuesto a aceptarlo.

Finalmente, en el GRUPO METELMEX, S.A. de C.V. fue posible llevar a cabo esta tarea tanto por parte del fundador como del sucesor, lo cual dio como resultado:

- Un incremento del 104% en la producción a partir de que se diera el relevo generacional;
- Preservar el patrimonio empresarial y legado familiar;
- Duplicar la plantilla laboral y actualmente conservar la fuente de empleo de más de 400 trabajadores; y algo no muy común en las empresas familiares:
- Mantener la continuidad del lazo afectivo entre el fundador y su sucesor.

Anexo 1

1. ¿Qué valores inculcó al sucesor durante la infancia y juventud de este?
2. ¿Cuáles fueron las reglas más importantes sobre la administración de una empresa que consideró pertinente que el sucesor conociera?
3. ¿De qué forma orientó al sucesor para que su formación profesional lo capacitara para el relevo generacional?
4. ¿Cómo promovió el desarrollo del espíritu emprendedor en su sucesor?
5. ¿Cómo logró que el sucesor desarrollara el sentido de pertenencia (propiedad emocional) hacia la empresa?
6. Una vez que el sucesor ingresó a METELMEX, cuáles fueron los conocimientos más relevantes que le transmitió referente a:
7. ¿Cómo logró transmitirle sus conocimientos y experiencia (Know how) sin coartar la iniciativa y libertad del joven sucesor?
8. ¿Qué valores consideró relevante que el sucesor diera continuidad en la empresa? ¿Por qué?
9. ¿Cuáles son las tres principales enseñanzas que transmitió a su sucesor y que dieron como resultado una sucesión exitosa en METELMEX?
10. ¿Cuáles son las cualidades para el relevo que posee su sucesor?
11. ¿Cuáles son los aciertos que su sucesor ha tenido en su desempeño como director y que han beneficiado a la empresa?
12. ¿Qué criterios utilizó para decidir que el sucesor estaba preparado para el relevo generacional?
13. ¿Recomendaría a otros fundadores de empresas familiares abordar y efectuar el proceso de sucesión?

Referencias.

- Alcaraz, R. (2012). *Empresas Familiares o Familias Emprendedoras*. Recuperado de: <http://gestionando.biz/empresas-familiares-o-familias-emprendedoras/>
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca. ASCC. Recuperado de www.protocolofamiliar.net/de-la-empresa-familia
- Argyris, C. (1998). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. 81-108.
- Barbeito, et al. (2006). *El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares Gallegas*. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/391/39115205.pdf>
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Ed. México: McGraw Hill.
- Björnberg, A., Nicholson, N. (2012). *Emotional ownership: the critical pathway between the next generation and the family firm*. Recuperado de: www.ifb.org.uk/media/46948/emotional_ownership_final.pdf
- Brenes, et al. (2008). *Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares*. Recuperado de: http://bacyasociados.com/download/INCAE_A_fondo.pdf
- Brown, J. S., (1991). Research that Reinvents the Corporation. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. 153-180
- Dodero S. (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Recuperado de <http://familybusinesswiki.ning.com/profiles/blogs/el-ciclo-de-vida-de-las>
- Egea J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 375-389. Recuperado de http://www.indret.com/pdf/455_es.pdf.
- Gallo, M.A. (1998). La sucesión en la empresa familiar. *Colección de Estudios e Informes*. (12). Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Recuperado de: <http://www.lacaixa.comunicacions.com/se/pbei.php?idioma=esp&llibre=12>
- Garvin, D. A. (1993). Building Learning Organizations. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. 81-108.
- Grabinsky, S. (2010). *De la empresa familiar a Familias de Empresarios*. México: Del Verbo Emprender.
- Grabinsky, S. (2012). *Empresas familiares europeas*. En Del Verbo Emprender. Recuperado de: <http://www.delverboemprender.com.mx/secciones1.php?modo1=subseccion&idsubseccion=342>
- Grabinsky, S. (2013). *Nosotros los Nobles*. En Del Verbo Emprender. Recuperado de: <http://www.delverboemprender.com.mx/secciones1.php?modo1=subseccion&idsubseccion=359>

- Grant-Thornton, S.S. (2011). *Empresas Familiares*. Recuperado de: <http://ssgt-correos.blogspot.com/2011/03/empresas-familiares.html>
- Jara, H. O. (2006). La Sistematización de Experiencias y las Corrientes Innovadoras del Pensamiento Latinoamericano. Una aproximación histórica. *La Piragua*, (23) 7-8
Recuperado de http://www.alforja.or.cr/sistem/documentos/oscar_jara
- Mackintosh, A. (1999). Corporate Knowledge Management State-of-the-Art Review. *Proc Management of Industrial and Corporate Knowledge*. Recuperado de:
<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=631350#references>
- Nonaka, I. (1991). The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. 21-45
- Ramírez B. M. (2012). La propiedad emocional y la siguiente generación. *En, Tu asesor en empresas familiares*. Recuperado de: <http://blogs.cnnexpansion.com/asesor-en-empresas-familiares/page/2/>
- Salazar- Nava, G. (2004). Cómo gestionar empresas familiares. Recuperado de:
<http://www.mailxmail.com/curso-comogestionar-empresas-familiares>
- Soto, A. (2013). La Empresa familiar en México. Situación actual de la investigación. *En Contaduría y Administración*. 58(2) Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de:
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39525785007>
- Tápies J. (2009). *Empresa familiar: el valor de los valores*. Recuperado de:
http://socratesdev.ieem.edu.uy/articulos/archivos/653_valor.pdf