



Universidad de Quintana Roo
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

**Estrategias para una sucesión
exitosa en las MIPYME
familiares en Quintana Roo:
*Enfoque de estudios de caso.***

TESIS

Para obtener el grado de
Licenciado en Sistemas Comerciales

PRESENTA

César Alberto Hermosillo Sandoval

DIRECTOR DE TESIS

M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

Chetumal, Quintana Roo 2010.

UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO
DIVISIÓN DE CIENCIAS
SOCIALES Y ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial para obtener el grado de:

Licenciado en Sistemas Comerciales

COMITÉ DE TESIS

Director

M.C. Edgar Alfonso Sansores Guerrero

Asesor

Dr. José Luis Esparza Aguilar

Asesor

M.A. Naiber José Bardales Roura

Chetumal, Quintana Roo, México, Diciembre de 2010.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no habría sido posible sin el apoyo de algunas personas:

A los empresarios que amablemente dedicaron parte de su tiempo para las entrevistas que conforman la parte medular de este estudio.

A mis profesores —también mentores— por su apoyo desinteresado durante estos últimos años hasta el final, y no haber desistido en motivarme a concluir esta investigación.

A mis padres y hermanos, por haber soportado momentos de tensión y mal humor sin siquiera chistar.

A esos amigos especiales, por su interés y sus expectativas que me motivan a cumplirlas.

También quiero agradecer especialmente a *Susan McCartney*, Directora del *Small Business Development Center* en el *Buffalo State College* y a su equipo de colaboradores y amigos por haberme recibido tan amablemente y haberme aportado lecciones tan valiosas para mi desarrollo personal y profesional.

Thank you Susan and *The Gang* for those three weeks in Buffalo. They've been amazing.

Y seguramente hay otras personas que directa o indirectamente han contribuido a este trabajo, que no solo es un documento, sino un proceso de formación.

Gracias,

César.

Este trabajo fue financiado bajo la convocatoria (PAFI-DCSEA) 2010.



Índice general

Introducción	10
Objetivos y proposiciones	13
CAPÍTULO 1. Fundamentos teóricos de la sucesión familiar	15
Introducción.....	15
1.1. Concepto de empresa familiar	17
1.2. El proceso de sucesión.....	21
1.2.1. <i>Un proceso polietápico</i>	<i>22</i>
1.3. Perspectiva de la Teoría de Sistemas.....	26
1.3.1. <i>Empresas que anteponen a la familia</i>	<i>28</i>
1.3.2. <i>Empresas que anteponen la dirección</i>	<i>28</i>
1.3.3. <i>Empresas que anteponen la propiedad</i>	<i>29</i>
1.4. Principales dificultades del proceso de sucesión.....	29
1.5. Factores críticos que definen una sucesión exitosa	32
CAPÍTULO 2. Diagnóstico situacional de las MIPYME en México y Quintana Roo	36
Introducción.....	36



2.1. Concepto y clasificación de las MIPYME	37
2.2. Contribución de las MIPYME a la economía	41
2.2.1. <i>América Latina</i>	42
2.2.2. <i>México</i>	43
2.2.3. <i>Quintana Roo</i>	45
2.3. Principales problemas de la MIPYME en México	50
CAPÍTULO 3. Metodología de la investigación.....	56
3.1. Método de estudio de caso	56
3.2. Diseño del estudio múltiple de casos.....	59
3.3. Selección de los casos.....	59
3.4. Protocolo del estudio de caso	61
3.5. Procedimientos e instrumentos.....	61
3.6. Análisis de la información	63
CAPÍTULO 4. Desarrollo de los casos.....	64
4.1. Primer caso: Empresa 'T'.....	64
4.1.1. <i>Estructura y funcionamiento de la empresa</i>	65
4.1.2. <i>Relaciones intrafamiliares</i>	66
4.1.3. <i>Proceso de sucesión</i>	67
4.1.4. <i>Perfil del actual director</i>	68
4.2. Segundo caso: Empresa 'L'	69
4.2.1. <i>Estructura y funcionamiento de la empresa</i>	70
4.2.2. <i>Relaciones intrafamiliares</i>	71
4.2.3. <i>Proceso de sucesión</i>	72
4.2.4. <i>Perfil del actual director</i>	73
4.3. Interpretación de los resultados.....	75
CAPÍTULO 5. Estrategias para facilitar el proceso de sucesión.....	79



5.1. La fundación del negocio	80
5.1.1. <i>Obtener retroalimentación y opinión de terceros</i>	81
5.1.2. <i>Formalizar las relaciones en la empresa sin arriesgar su agilidad</i>	82
5.1.3. <i>Planificación del patrimonio familiar y retiro</i>	83
5.2. Integración de la empresa en la familia	84
5.3. La transición a la siguiente generación	85
5.3.1. <i>Determinar la aptitud del candidato</i>	85
5.3.2. <i>Concluir el proceso de preparación del sucesor</i>	88
5.4. Dirigir la evolución de la empresa.....	89
5.5. Resumen de las estrategias recomendadas	91
CAPÍTULO 6. Conclusiones	92
6.1. Limitantes y recomendaciones.....	93
Bibliografía	95
Anexos	99
Anexo I. Instrumento para Entrevista a Profundidad	100
<i>Parte I. Generalidades de la Empresa</i>	100
<i>Parte II. Estructura Familiar</i>	100
<i>Parte III. Proceso de Sucesión</i>	101
<i>Parte IV. Observación</i>	101
Anexo II. Tipología Myer-Briggs	102



Índice de cuadros, figuras y gráficas

Cuadro 1. Participación relativa de empresas familiares.	16
Cuadro 2. Comparación entre empresa familiar y empresa no familiar.....	18
Cuadro 3. Razones para ingresar y no ingresar.	25
Cuadro 4. Criterios para la clasificación de MIPYME en distintos países.	37
Cuadro 5. Criterios de estratificación de empresas en América Latina y en los países desarrollados (número de empleados).	38
Cuadro 6. Estratificación de Empresas por tamaño según el número de empleados.	40
Cuadro 7. Contribución de las MIPYME a la economía.	42
Cuadro 8. Contribución de las MIPYME en América Latina.	42
Cuadro 9. Resumen de Indicadores: Doing Business in México 2008.	51
Figura 1. Etapas del proceso de sucesión.....	23
Figura 2. Diagrama del sistema de la empresa familiar.	27
Figura 3. Modelo de la sucesión.	34



Gráfica 1. Microempresas vs. PYME según sector en el que participan.	44
Gráfica 2. Porcentaje de empresas familiares en México.	45
Gráfica 3. Distribución de empresas en Quintana Roo por su tamaño.	46
Gráfica 4. Distribución de empresas por su tamaño y sector en el que participan.	47
Gráfica 5. Aportaciones en Empleo y Remuneración.	48
Gráfica 6. Personal ocupado por sector.	49



Introducción

En México, más del 99% de los 2.9 millones de los establecimientos en general pertenecen a la categoría de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME), por lo que son consideradas un pilar fundamental de la economía nacional. Estas cifras son similares a las que reporta un estudio realizado por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OECD, 2007); que además revela que cerca del 95% de éstas son microempresas.

Por ello, el gobierno mexicano considera a las MIPYME como un sector estratégico para fomentar el desarrollo económico y social del país, pues éstas representan el 41% del Producto Interno Bruto (PIB), y generan más del 64% de los empleos.

En respuesta a esto, el gobierno mexicano ha implementado distintos programas enfocados a este tipo de empresas, sin embargo, eso no ha sido suficiente para evitar que las pequeñas empresas se vean severamente afectadas por los problemas inherentes a su naturaleza y al entorno en el que se encuentran inmersas, dejándolas en una posición de desventaja frente a empresas mejor estructuradas.



Dentro de la categoría de las MIPYME, una parte significativa son denominadas como ‘familiares’. Estas se caracterizan por ser dirigidas y administradas por dos o más miembros de una misma familia, haber sido fundadas por el padre o jefe de la misma y cuyo financiamiento proviene en gran parte —o incluso en su totalidad— del patrimonio familiar, que además es utilizado para financiar su operación aun cuando las condiciones del entorno empresarial o familiar son evidentemente adversas.

La naturaleza de la composición interna de este tipo de negocios los hace proclives a conflictos que muchas veces resultan previsibles al interior de ellas, pues en muchas ocasiones, el propósito de la conformación de la empresa es el sostenimiento económico de la familia, y la elección de los integrantes suele determinarse por el parentesco y no por la aptitud de los candidatos.

La participación temprana de los familiares ejerce una influencia importante en la evolución del negocio —además de servir al propósito de conservar el poder de decisión entre la misma familia, en el entendido de que el fundador tarde o temprano se verá obligado a ceder la dirección de la empresa a alguien más. De lo contrario, la empresa, a falta de un líder interesado en mantenerla viva, está destinada a su cierre.

Uno de los problemas clave en las MIPYME familiares, tanto en México como en otros países, es que dicho proceso carece de una planeación anticipada. Esto provoca que la tasa de mortandad de las MIPYME en México durante la etapa de sucesión sea alarmantemente alta.

Ya se han llevado a cabo investigaciones encaminadas a la construcción de un marco conceptual para facilitar el análisis y comprensión del tema. Sin embargo la literatura y modelos existentes no son fácilmente aplicables a la situación que se vive en México.

Por si fuera poco, los pequeños empresarios en México son los últimos en ser tomados en cuenta durante la creación de dicha información —que tendría un alto valor para ellos— ya que les ayudaría a incrementar las oportunidades de supervivencia de las pequeñas empresas familiares y reducir el impacto económico negativo que el cierre de éstas representa para el país.



La presente investigación analiza el proceso de sucesión en dos empresas familiares del estado de Quintana Roo, México, a través del método de estudio de casos. Esto permitirá identificar sus características distintivas, problemáticas comunes y factores determinantes del éxito de la sucesión.

Las empresas seleccionadas son micro y pequeñas empresas (de acuerdo a la estratificación por número de empleados), pertenecen al sector productivo de servicios por ser éstas las que constituyen la mayoría de las MIPYME en el estado, además de distinguirse por valorar las tradiciones familiares.

Los resultados del estudio permitirán el planteamiento de estrategias prácticas y comprensibles para el pequeño empresario mexicano, considerando en todo momento que la validez de éstas queda sujeta a que la empresa cumpla con los criterios de selección establecidos para este trabajo.



Objetivos y proposiciones

El objetivo primordial de este trabajo es: *“formular estrategias prácticas y comprensibles que faciliten al pequeño empresario quintanarroense el proceso de sucesión del negocio”*.

Para el logro de este fin, es necesario establecer los siguientes objetivos particulares:

- Elaborar un análisis descriptivo de los fundamentos teóricos en los que se sustenta el proceso de sucesión en empresas familiares.
- Elaborar un diagnóstico situacional sobre las MIPYME en México y en Quintana Roo.
- Identificar mediante el método de estudio de casos los factores determinantes en la sucesión familiar.
- Diseñar estrategias basadas en los factores críticos de éxito que faciliten la sucesión familiar.

El desarrollo de esta investigación considera como proposición teórica general que:

“La formulación de estrategias prácticas y comprensibles relacionadas con el proceso de sucesión en las empresas familiares en Quintana Roo facilita una sucesión exitosa e incrementa las posibilidades de supervivencia del negocio”.



Este documento se compone de 6 capítulos. Cada uno de ellos obedece a la consecución de los objetivos planteados anteriormente.

El primer capítulo, denominado *Fundamentos teóricos de la sucesión* consiste en la revisión de la literatura existente sobre la sucesión familiar. En él se recopilan los conceptos que conforman el marco teórico de esta investigación, además de la descripción del modelo principal utilizado en este estudio.

En el capítulo 2, *Diagnóstico situacional de las MIPYME en México y en Quintana Roo*, se lleva a cabo un análisis descriptivo de la composición de las economías global, nacional y estatal en términos empresas por su tamaño, la contribución que éstas hacen a la economía y la importancia social que ostentan las MIPYME, particularmente en el caso de México.

El tercer capítulo describe la metodología utilizada para recopilar la información que compone la parte medular de este trabajo. Describe el método de estudio de caso, justifica la utilización de éste y expone el proceso de selección de los casos, los procedimientos e instrumentos utilizados durante la recopilación y el análisis de los datos obtenidos.

En el capítulo 4 se presenta el desarrollo de los casos estudiados, su análisis y la interpretación de los resultados obtenidos con base en los fundamentos teóricos y conclusiones de otros autores citados al inicio de este trabajo.

El capítulo 5, *Estrategias para una sucesión exitosa*, contiene la propuesta de estrategias que surgen a partir del análisis realizado durante esta investigación. Consiste en una adaptación de las mejores prácticas encontradas en la literatura, para hacerlas aplicables a la situación bajo la que se desenvuelven las MIPYME durante la sucesión familiar; esto de acuerdo a los hallazgos obtenidos en los casos estudiados para esta investigación.

Finalmente, el capítulo 6, *Conclusiones y recomendaciones*, presenta los resultados obtenidos a partir de esta investigación, contrastando los planteamientos de las teorías y literatura existente sobre el tema, y cómo ésta puede ser aplicada en los pequeños negocios del estado de Quintana Roo.



CAPÍTULO 1.

Fundamentos teóricos de la sucesión familiar

Introducción

Este capítulo tiene la finalidad de exponer los fundamentos teóricos que enmarcan y sustentan la presente investigación, así como definir los conceptos clave utilizados durante la interpretación de los casos que la componen.

En primera instancia se hace un repaso entre las definiciones de “*empresa familiar*” planteadas en la literatura del tema. Posteriormente se hace una descripción del proceso de sucesión y su composición. Asimismo, se describe el modelo de empresa familiar según la Teoría de Sistemas, las principales dificultades que enfrentan este tipo de negocios y los factores críticos que distinguen un proceso de sucesión exitoso.

Al ser el principal objeto de estudio de esta investigación, es indispensable la comprensión del concepto de MIPYME familiar, y la importancia que tienen éstas en la economía.

Dentro de la categoría de las MIPYME, una parte significativa de éstas se les denomina como “*empresas familiares*”, las cuales poseen características en común que las distinguen de resto de las pequeñas empresas.



Las empresas familiares, desde una perspectiva histórica, son la primera forma de empresa a las que se les puede considerar como tal, ya que se originaban a partir de la misma actividad económica de la familia. Las empresas familiares, entonces, pueden ser consideradas como la forma más simple de entidad económica.

El desarrollo de éstas, sin embargo, se ve reducido por la corriente capitalista que se fue adoptando durante la Revolución Industrial del siglo XVIII. A pesar de esto, las empresas familiares han sido de vital importancia en diversos momentos clave de la historia, tales como el surgimiento y desarrollo de Japón y de los *Tigres del Pacífico*, en donde las empresas familiares generan casi el 90% del Producto Interno Bruto (Kaplun, s.f.).

Este tipo de empresas juegan un papel fundamental en las economías de todo el mundo, no solo por su relevancia en términos monetarios, sino también por la función social que desempeñan. En Estados Unidos por ejemplo, el 95% de las empresas son familiares; contribuyen con el 50% del Producto Nacional Bruto (PNB) y dan empleo al 42% de la población económicamente activa (Gallo, 1995). Asimismo en Inglaterra, un estudio realizado por la organización Stoy Haward (1990) indica que el 76% de la muestra de empresas son familiares. Otros estudios enfocados a diferentes países presentan resultados similares: en España, el 71% de la muestra utilizada de empresas son familiares; aportan un 60% al PNB, y ocupan a aproximadamente al 65% de la Población Económicamente Activa (PEA).

En el *Cuadro 1* se ilustra el porcentaje de empresas que son familiares en países desarrollados.

Cuadro 1. Participación relativa de empresas familiares.

Fuente: Donckels y Frölich (1991).

País	Participación relativa (%)
<i>Austria</i>	83.2
<i>Bélgica</i>	69.0
<i>Alemania Occidental</i>	82.0
<i>Finlandia</i>	63.2
<i>Francia</i>	60.5



País	Participación relativa (%)
Reino Unido	67.3
Países Bajos	51.7
Suiza	67.2
Total	66.0

En el caso específico de México, las empresas familiares representan el 65% de las pequeñas empresas registradas, en su mayoría micro empresas, según datos que presenta la organización *Mujer Ejecutiva* (El Universal Online, 2006).

A pesar de la evidente importancia que tienen las MIPYME para la economía en todo el mundo, su conceptualización es aún imprecisa, ya que los criterios para la clasificación de las empresas por su tamaño varían entre países. Esta ambigüedad se traduce en un problema de identidad para las pequeñas empresas, pues al no existir una definición clara, su estudio, tanto en el entorno como en su interior, se dificulta.

Es por ello que resulta indispensable describir las dimensiones que definen a la “empresa familiar” para efectos de esta investigación.

1.1. Concepto de empresa familiar

Dentro de la literatura se pueden encontrar muchas y muy diversas definiciones para la empresa familiar, debido a que los investigadores han adoptado múltiples enfoques al momento de plantearlas. Esto dificulta la tarea de encontrar un concepto único y preciso que permita comprender los múltiples elementos que la conforman.

Por ejemplo, para Rosenblatt *et al.* (1985, en Cabrera, 1998), una empresa familiar es “*cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que dos o más miembros familiares están involucrados en la empresa*” (pp. 9).

Por su parte, Donnelly (1964, en Cabrera, 1998) la define como “aquella en la cual se han involucrado al menos dos generaciones y que influyen en ambos terrenos familiar y empresarial”; y Ward (1987) califica una empresa como familiar “en la medida en que exista intención de transferirla a la siguiente generación de la familia” (pp. 9).

Churchill y Hatten (1987, en Cabrera, 1998), por otro lado afirman que es “la elección de un sucesor, su formación y desarrollo, y la transferencia del poder directivo es lo que constituye el núcleo de las empresas familiares” (pp. 23).

Desde otra perspectiva, Andrade (2002) considera que una empresa es de tipo familiar cuando ésta presenta un estrecho nexo cultural y tradicional con la familia que la dirige. Además, aporta un análisis comparativo de gran utilidad para distinguir entre empresas familiares y no familiares, considerando criterios tales como: la *propiedad, nexos afectivos con los propietarios, visión a futuro, poder y control de la actividad empresarial, continuidad del negocio, legitimidad, capacidad de dirección, valoración de la propiedad, gestión del salario y dividendos, confianza y disciplina en la comunicación, etc.* Tales diferencias se ilustran a detalle en el Cuadro 2.

Cuadro 2. Comparación entre empresa familiar y empresa no familiar.

Fuente: Andrade (2002:380).

Rasgos	Empresa Familiar	Empresa no familiar
Propiedad	En manos de una misma familia.	No existe una propiedad familiar mayoritaria.
Nexos afectivos con los propietarios	Valores culturales y tradicionales de la familia están enraizados en la organización.	Ninguno o en grado menor. Las empresas anónimas están menos relacionadas afectivamente.
Visión y futuro	Compartida y sustentada en una motivación y en la confianza más allá de los aspectos económicos.	Basada en aspectos económicos y en una motivación semi impuesta.
Poder y control de la actividad empresarial	Miembros de la misma familia.	No tienen por qué estar relacionados familiarmente.
Continuidad del negocio	Forma sucesorial (hereditario).	No son determinados por factores hereditarios.
Legitimidad	Podría ser cuestionada, como consecuencia de una no aceptación de la sucesión.	La legitimidad está amparada por la base legal.



Rasgos	Empresa Familiar	Empresa no familiar
Capacidad de dirigir	El propietario siempre tiene la posibilidad de ejercer la dirección de la empresa.	La dirección está basada en habilidades y estilos de gerencia.
Valoración de la propiedad	Debido a su estructura de propiedad familiar, la valoración que se haga de las acciones de propiedad pudieran verse subvaluadas ante una eventual venta del componente accionario.	Por no existir impedimento en la estructura accionaria de tipo familiar, la valoración de las acciones puede ser más realista y transparente.
Empleo, salario y dividendos	Puede generarse distorsión basada en las relaciones afectivas de los integrantes con la empresa.	Hay una tendencia a dejar de lado las relaciones afectivas para actuar sobre estas variables.
Confianza, disciplina y comunicación	Tiende a ser más laxa e informal. Objetivos son menos claros y están menos definidos. Comunicación tiende a ser extraoficial.	Existe mayor formalidad en los objetivos y en la comunicación.

Comúnmente se percibe a las empresas familiares como entidades económicas pequeñas (o incluso insignificantes), carentes de tecnología adecuada, escasos recursos financieros y sistemas administrativos primitivos y deficientes. Sin embargo, a menudo se ignora que empresas como *Ford*, *Wall-Mart*, *Cargill*, *Mac Graw-Hill* (en el ámbito internacional); *Grupo Alfa*, *Televisa*, *TV Azteca*, *Grupo Cifra*, *FEMSA*, *Protexa*, *Grupo Autrey* y *Grupo Industrial Saltillo* (en el ámbito nacional) son organizaciones que han evolucionado a partir de empresas familiares, y cuyos logros no deben ser atribuidos al azar.

Otro patrón muy común dentro de las empresas familiares es el modo en que los conflictos intrafamiliares influyen en la toma de decisiones y viceversa, las cuales resultan subjetivas y en ocasiones perjudiciales para la empresa, tanto por parte del padre o dueño, como de los hijos o sucesores una vez con facultades para tomar decisiones.

Según Monsó (2005), "la familia, agobiada por las actividades rutinarias, posterga el tratamiento de cuestiones que son vitales para la subsistencia y desarrollo de la organización. Es muy importante resolver cada situación conflictiva toda vez que se presenta y anticiparse a las posibles complicaciones para prevenirlas y contar con una planificación en las sucesiones, ya que éstos son criterios básicos que facilitan la resolución de los problemas y son claves importantes para el éxito" (pp.7).



Situaciones como esta hace que la organización sea aún más vulnerable ya no solo por cuestiones del entorno poco favorable en el que se desenvuelven, sino desde el interior de la misma. Sin embargo, bajo una dirección adecuada, las emociones pueden ser aprovechadas como una poderosa fuente de motivación para aquellos que empiezan su desarrollo profesional en un negocio de esta naturaleza.

Es muy común que el ‘empresario de familia’ inicie su propio negocio con el objetivo de sobrevivir sin la necesidad de trabajar para alguien más. Con el paso del tiempo el objetivo pasa a ser el mejoramiento de su propia calidad de vida (tanto en el plano individual como en el familiar), posteriormente la rentabilidad del negocio, la acumulación de un patrimonio, y finalmente la trascendencia, que no es más que el deseo de que sus hijos continúen exitosamente con el propósito de la empresa llegado el momento de abandonar la dirección.

En lo general, las múltiples definiciones planteadas coinciden en las tres dimensiones fundamentales que contribuyen a definir a la empresa familiar: la propiedad/dirección de los miembros de una familia, la implicación familiar y la transferencia generacional. La variable ‘tamaño’ no figura entre éstas, al ser considerada por autores como Litz (1995, en Cabrera, 1998) como una “variable de confusión”, puesto que existen casos de empresas familiares cuya aportación económica se asemeja a la de empresas de mayor tamaño.

Para reducir la confusión que existe alrededor del término ‘empresa familiar’, tomando en cuenta las características de las pequeñas empresas en México y el entorno en el que se encuentran inmersas, se entenderá por empresa familiar —para los fines de este documento— como *“aquella en la que participen dos o más miembros de la misma familia en la toma de decisiones, y cuyo control esté mayoritariamente en manos de alguno de los miembros de una misma familia.”*

1.2. El proceso de sucesión

Desde una perspectiva académica el proceso de sucesión ha sido abordado desde diversos enfoques. A pesar de la diversidad de enfoques parece haber consenso entre los investigadores del tema que consideran a la sucesión como el principal factor de cierre entre las pequeñas empresas familiares.¹

Barnes y Herson (1976) definen el proceso en términos de *sucesión en el control de la empresa*, Longenecker y Schoen (1978) en términos de *sucesión de liderazgo* y Borrego Rodríguez (1994) como el *traspaso de poder y/o de la gestión*.

Al ser la definición que mejor se adapta a los objetivos de este documento, se adoptará la que plantean Beckhard y Burke (1983, en Handler, 1994) que consideran que la sucesión es “[...] el traspaso de la batuta del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que será tanto un miembro de la familia como una persona no miembro de la familia; es decir, un directivo profesional” (pp. 134).

Es común —e incluso defendible— que los dueños de este tipo de empresas deseen mantener vigente el negocio, ya que para ellos éste representa la herencia que en su momento dejarán a su comunidad, especialmente para los miembros de su familia. Por ende, los candidatos naturales a sucederlo, son sus descendientes.

Ese deseo natural del padre (o madre en su caso) origina un conflicto de intereses entre sus hijos y él (o ella). En muchos de los casos, el hijo muy pocas veces es consultado explícitamente para saber si en realidad tiene interés en asegurar la continuidad de la empresa o prefiere perseguir sus propios gustos o afinidades.

¹ Según Gallo (1995), en todos los ámbitos geográficos en que se han estudiado las empresas familiares, el fracaso de la sucesión ha sido el factor determinante en el cierre de éstas.



Según Harvey y Evans (1994), la forma ideal de integración entre los intereses del fundador y de los hijos es aprovechar coordinadamente lo que ellos llaman *ventanas de oportunidad estratégica*² con las oportunidades o necesidades de la empresa, y de esa forma, a través de la experiencia y preparación, estrechar paulatinamente la colaboración y compromiso por parte de los sucesores.

No en todos los casos el descendiente recibe el mando de la empresa en su totalidad, como lo señalan Churchill y Hatten (1987) quienes identifican dos aspectos distintos en la transferencia del control: el de la *propiedad* o *control* de los derechos de propiedad del negocio y la transferencia del *control directivo* de las operaciones de la empresa y de la dirección estratégica. Ambos eventos pueden ocurrir en momentos distintos e inclusive involucrar a sucesores distintos.

1.2.1. UN PROCESO POLIETÁPICO

Diversos estudios sobre la sucesión empresarial coinciden en que este proceso debe ser analizado desde sus múltiples etapas y no como un evento aislado, asumiendo que éste se inicia incluso antes de que los herederos (o candidatos) formen parte de la empresa y no cumple un plazo predefinido ni tampoco culmina con algún evento en especial.

Pese a lo anterior, son escasas las empresas que prevén esto y se anticipan a elaborar un plan sistemático que guíe tal proceso, y esa es una de las razones esenciales que afectan severamente el funcionamiento del negocio durante esta etapa de transición.

La salida imprevista del fundador/precursor de la dirección de la empresa, puede resultar un evento catastrófico de no existir un plan de contingencia previo; y dicho escenario es muy común dentro de los negocios familiares. En cambio, si existiera una planeación anticipada a tal evento, hay más posibilidades de que las decisiones adecuadas sean tomadas a tiempo.

² Las "Ventanas de Oportunidad Estratégicas" son aquellos momentos clave en la vida profesional del candidato a sucesor en donde éste pudiera tomar la decisión de participar en la empresa. (Universidad completada, experiencia funcional, posición de autoridad, experiencia industrial, independencia financiera y retiro).

La sucesión directiva no puede ser ubicada fácilmente como un momento específico en la vida de la empresa, sino como una etapa de larga duración, o indefinida en algunas ocasiones. Sobre esto se han realizado trabajos pioneros como los de Trow (1961) o Davis (1968) que hacen hincapié en la naturaleza a largo plazo de la sucesión directiva, y consideran que el proceso en sí está conformado por etapas progresivas y que además la transición tiene lugar de manera conjunta entre la familia y la empresa, como lo explican Barnes y Hershon (1976). En el mismo sentido, Longenecker y Schoen (1978) consideran que la sucesión directiva en las empresas familiares implica un proceso de socialización de larga duración y diacrónico, durante el cual se prepara de forma gradual —a través de experiencias de aprendizaje— a los sucesores de la misma familia, para asumir el liderazgo.

En cuanto a las fases que conforman el proceso de sucesión, se han propuesto diferentes modelos con mayor o menor número de etapas. El que proponen Longenecker y Schoen es el que mejor describe el proceso que se observa en las pequeñas empresas familiares estudiadas en este documento. De acuerdo a los autores, el proceso de sucesión está conformado por siete etapas, divididas a su vez por dos acontecimientos clave: la entrada del sucesor a la empresa, y la asunción del liderazgo por parte del sucesor. Éstas se ilustran en la *Figura 1*.

Figura 1. Etapas del proceso de sucesión.

Fuente: Adaptado de Longenecker y Schoen (1978).



1. Etapa de **pre-empresa**, donde el sucesor puede que esté al tanto de algunas facetas de la organización o del sector. Sin embargo, la orientación del sucesor por parte de los miembros de la familia no está planeada o es pasiva.



2. Etapa **introdutoria**, donde el sucesor puede que sea introducido por los miembros de la familia en la jerga de la empresa, entre los miembros de la organización y entre los participantes del entorno, antes incluso de que haya trabajado incluso a tiempo parcial en la empresa.
3. Etapa **introdutoria-funcional**, donde el sucesor trabaja como empleado con dedicación parcial en la organización, asumiendo gradualmente tareas más difíciles y complejas. Esta etapa puede incluir el periodo educativo y el trabajo del sucesor con dedicación total en otras organizaciones.
4. Etapa **funcional**, donde el sucesor entra en la organización como empleado con dedicación total, incluyendo todos los puestos no directivos que desempeñe. *Suele ser durante esta etapa que se hace inminente la adopción de un puesto de liderazgo por parte del sucesor.*
5. Etapa **funcional avanzada**, donde el sucesor asume funciones directivas, incluyendo todos los puestos de supervisión anteriores a convertirse en el más alto responsable.
6. Etapa de **sucesión temprana**, donde el sucesor asume la presidencia. Incluye el tiempo que el sucesor necesita para convertirse en el líder real de la organización.
7. Etapa de **sucesión madura**, donde el sucesor se convierte en el líder de facto de la organización.

Otro factor determinante que incide en el proceso de sucesión es el interés de los candidatos a sucesores de participar en el negocio familiar. Según Stavrou y Swiercz (1998) cuando los descendientes se encuentran entre los dieciocho y veintiocho años y que usualmente se encuentran atendiendo sus estudios superiores, se enfrentan a la decisión de participar de manera activa en la empresa o no. Birley (1986), Davis y Tagiuri (1989), Handler (1989) y Longenecker y Schoen (1978) argumentan que los descendientes, al momento de sopesar dicha decisión, toman en cuenta muchos aspectos, entre ellos: *razones de tipo familiar, personal, del negocio, del mercado* (Stavrou y Swiercz, 1998), y *social*. (Lozano, 2008).



En lo que respecta a las motivaciones para ingresar al negocio familiar, Stavrou (1999) estableció la intención de los descendientes a involucrarse y participar en él a partir de una muestra de jóvenes en ese grupo de edades (18-28 años). Los resultados revelaron que los hijos no necesariamente desean formar parte de la organización.

De acuerdo a Stavrou (1999) las motivaciones más influyentes en la decisión de los jóvenes son (*Cuadro 3*):

Cuadro 3. Razones para ingresar y no ingresar.

Fuente: Stavrou (1998).

Razones para ingresar	Razones para no ingresar
Trabajar en la empresa es un reto	Los sueños futuros no están relacionados con la empresa.
La empresa es un escalón para alcanzar seguridad financiera y llenar intereses futuros.	La atención estaría puesta en los errores que se cometan en operaciones de la empresa.
Se puede adquirir el control de las operaciones de la empresa.	La situación de la industria en la cual se encuentra la empresa no es interesante.
La localización de la empresa es atractiva.	La localización de la empresa no es atractiva.
Se puede planear la expansión de la empresa.	Entrar a una empresa sin prosperidad no es deseable.
El desarrollo de carrera en la empresa provee una amplia flexibilidad.	Es probable que no se pueda dejar la empresa más adelante.
Ayudar a la familia a prosperar a través de la empresa es un reto.	No es posible aplicar ciertas habilidades en ella.
Los amigos que tienen padres empresarios presionan permanentemente.	Trabajar en la empresa no es un reto.
Es confortable trabajar con la empresa familiar.	La empresa familiar no enfatiza valores familiares importantes.
No están disponibles otras opciones de carrera.	El historial cultural de la familia no promueve la entrada a la empresa.
Las prácticas de la empresa son un acuerdo familiar.	

Asimismo, Le Breton, Miller y Steier (2004) consideran que entre las motivaciones para asumir la dirección del negocio destacan:



- Que el predecesor exprese o manifieste voluntad de retiro en el futuro.
- Que los demás confíen en sus capacidades y habilidades.
- Que haya buen ambiente de trabajo en la empresa.
- Que esté definido un entrenamiento al entrar.
- Que haya posibilidades de hacer carrera.
- Interés en temas de la empresa.
- Compromiso a perpetuar la empresa familiar como un valor de familia.
- Existencia de libertad en la decisión de vincularse.

Estudios posteriores sobre la motivación de los descendientes tales como los de Stravrou y Swiercz (1998) y Lozano (2008), coinciden en que la intención de vincularse o no a la empresa familiar está estrechamente ligada al plano personal, es decir, con sus necesidades individuales, metas, habilidades y capacidades, estilo de vida, oportunidad de carrera y satisfacción personal.

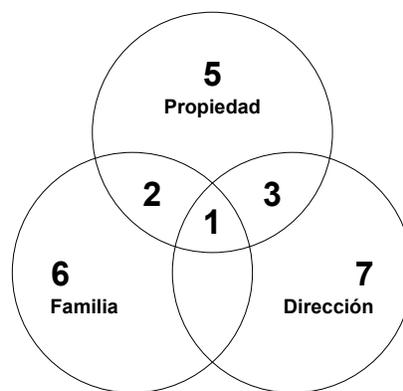
1.3. Perspectiva de la Teoría de Sistemas

Algunas investigaciones que abordan la problemática de la empresa familiar a partir de la Teoría de Sistemas, fundada por Bertalanffy (1950) y que ha sido aplicada con mayor frecuencia en las ciencias sociales desde la década de los 90's. Este enfoque propone un modelo bajo el supuesto de la existencia de tres subsistemas. En la Teoría de Sistemas, la empresa familiar se modela bajo el supuesto de la existencia de tres subsistemas que se traslapan, interactúan y son interdependientes: la familia, la dirección y la propiedad. Cada uno de estos subsistemas mantiene límites que los separan de los otros subsistemas y del entorno externo en el cual opera la empresa (Véase *Figura 2*).

De acuerdo a este modelo, para que la empresa se desempeñe de manera óptima, es necesario que los subsistemas se integren de modo tal que haya un funcionamiento unificado del sistema en su conjunto. Asimismo, para revertir el progreso natural hacia la entropía o decadencia, los tres subsistemas y el sistema de la empresa familiar general deben aumentar sus capacidades internas (variedad), de manera que ésta cuente con más y mejores herramientas para afrontar las condiciones de su entorno.

Figura 2. Diagrama del sistema de la empresa familiar.

Fuente: Poza (2005:9).



Además, señala que una empresa familiar se entiende y estudia mejor como un sistema social complejo y dinámico en el cual la integración se consigue mediante el ajuste recíproco entre los subsistemas; es decir, el subsistema familiar inevitablemente ejerce un fuerte impacto en los subsistemas de propiedad y dirección, y viceversa. Los subsistemas no pueden entenderse por separado del sistema completo, ya que las interacciones e interdependencias juegan también un papel importante en el funcionamiento de la empresa familiar.

Esta corriente de investigación considera que la clave del funcionamiento óptimo del sistema en su conjunto se encuentra en las interacciones entre los tres subsistemas y en los mecanismos de integración utilizados para determinar los resultados del sistema general que además ofrece beneficios mutuos a todos los integrantes del sistema.

Otra implicación de este modelo es la perspectiva diferente que adoptan los miembros de la familia dependiendo de la posición que ocupen en el sistema.



Esto quiere decir que el padre, en su posición de director general y propietario del 100% de la empresa (representado en la posición 1) probablemente vea las cosas en forma muy distinta que un integrante de la familia que no participa activamente en la dirección y no posee ninguna acción en el negocio (posición 6). De igual modo, un gerente que no es parte de la familia (posición 7), quizá tenga una perspectiva muy diferente sobre la situación que enfrenta la empresa o la familia, como resultado de su ubicación en el sistema de la empresa familiar.

Considerando las formas más extremas en que se puede presentar este fenómeno, la empresa puede ser categorizada de acuerdo a la perspectiva predominante que se adopta en el manejo de la misma. La empresa entonces puede ser de tres clases: aquella que antepone las cuestiones *familiares, directivas o de propiedad*.

Esta propensión, según Poza (2005:10) provoca que la empresa familiar pueda verse afectada por una “*suboptimización significativa del sistema en su conjunto*”, lo cual, teóricamente, afecta negativamente el desempeño que ésta pudiera lograr.

1.3.1. EMPRESAS QUE ANTEPONEN A LA FAMILIA

En esencia, las empresas que anteponen a la *familia* suelen ser aquellas en las que “*el empleo en el negocio es un derecho de nacimiento y no una cuestión de méritos*” (Poza, 2005:10), pues ésta suele existir para fines familiares.

1.3.2. EMPRESAS QUE ANTEPONEN LA DIRECCIÓN

Las empresas que anteponen la *dirección* comúnmente desalientan activamente a los miembros de la familia (principalmente a los parientes políticos) de participar en el negocio o señalan como requisito el contar con experiencia laboral fuera de la empresa. El desempeño de los integrantes de la familia es evaluado bajo los mismos criterios que el resto de los empleados, que son de carácter objetivo. Este tipo de empresas suelen ser vistos únicamente como activos productivos, por lo que no existe un compromiso con la continuidad de la misma.



1.3.3. EMPRESAS QUE ANTEPONEN LA PROPIEDAD

Las empresas que anteponen la *propiedad* dan prioridad a cuestiones como el rendimiento, la inversión y el riesgo. Este tipo de empresa no es muy común entre las pequeñas empresas familiares en México, por lo que sólo se hará mención de ellas, para efectos de la comprensión del modelo.

1.4. Principales dificultades del proceso de sucesión

Uno de los puntos de convergencia entre los investigadores del tema reconoce a la sucesión como uno de los principales problemas que enfrentan las empresas familiares. Más aún, una sucesión fracasada parece ser el factor clave en la desaparición de éstas, sin importar su ubicación (Gallo, 1995).

Entre los aspectos clave en el proceso de sucesión de una empresa familiar se encuentra el conflicto que surge a partir de las diferencias entre el propósito de la familia, que fundamentalmente consiste en la protección y la lealtad, mientras que en la empresa prevalecen la tarea y los resultados. Conflictos emocionales de este tipo derivan en decisiones irracionales, influenciadas fuertemente por los impulsos de quienes tienen la facultad de hacerlo, sin criterios sólidos ni fundamentos.

Resulta complicado para los involucrados el separar las cuestiones estrictamente familiares de las laborales. Los miembros de una familia que participan directamente en el negocio mantienen relaciones de distintos tipos —principalmente de carácter afectivo y laboral— que al mezclarse pueden tornarse tanto en fortalezas como en dificultades para el negocio (Lozano, 2003).

Para comprender mejor las diferencias entre estos tipos de relaciones que se encuentran dentro de los sistemas empresa y familia, James (1999) las clasifica en dos grandes grupos: las *personales* que son de índole informal e implícito, dictadas por los nexos familiares-afectivos, y las *contractuales* que son impersonales, formales y explícitas —además de estar regidas por contratos formales.



En ese sentido, De Arquer (1979) concluye que los lazos de sangre entre los familiares dan lugar a un tipo de relación muy particular que traslada rasgos del ambiente familiar al empresarial y viceversa. La importancia de esta dinámica fue identificada desde hace muchos años, y no ha disminuido su trascendencia pese a que los conceptos tanto de familia como de empresa han evolucionado.

“En la empresa familiar la familia encuentra su prolongación: las relaciones entre los miembros de la empresa siguen siendo las creadas en el hogar, sobre todo cuando los hijos han iniciado su vida empresarial jóvenes y con pocos conocimientos” (De Arquer, 1979:35).

Sobre esto, Lozano (2000) recopila varios de los problemas frecuentes en una empresa familiar, cuya esencia se resume en los siguientes:

- Los hijos o familiares son elegidos bajo criterios poco objetivos, fundados en la relación familiar y no en la competencia de los mismos.
- Los sucesores potenciales no son preparados adecuadamente para asumir un puesto de liderazgo, mucho menos de primer nivel.
- El proceso de sucesión carece de una planeación con suficiente antelación que permita tomar decisiones educadas.
- No existen normas de conducta que dividan y separen adecuadamente los entornos empresarial y familiar.
- El fuerte apego del fundador a disponer del poder absoluto de decisión en la empresa.
- Los candidatos a sucesores temen asumir el riesgo que implica la toma de decisiones, debido principalmente a la falta de experiencia en el negocio o a no estar dispuestos a desplazar al director en turno.



- Favoritismo hacia los familiares, incluso cuando no están preparados para asumir cargos de decisión, restando oportunidades a personas más capaces, y que coartan las posibilidades de desarrollo profesional de personas ajenas a la familia —aun cuando cuentan con los méritos suficientes.

Lo anterior deja en manifiesto que los problemas no distinguen entre asuntos familiares y de empresa. Estudios como el de Horton (1986) y Ward (1997) revelan que la capacidad de los familiares de mantener relaciones intrafamiliares sólidas tiene un papel clave en el desempeño y crecimiento de una empresa familiar. Esto permite afirmar que la principal desventaja de éstas se encuentra fundamentalmente en el terreno afectivo y no en el empresarial.

Ward (1997) apunta que, al realizar una investigación con la colaboración de un grupo de propietarios, los resultados revelaron que uno de los seis principales obstáculos son los conflictos entre los sucesores, y que para que una asociación entre hermanos funcione, éstos deberán ser capaces de manejar y solucionar conflictos con madurez. Incluso Morris, *et al.* (1996) consideran que la relación entre los familiares y no familiares es una de las tres categorías determinantes de factores que influyen la sucesión en la empresa familiar.

Los entornos familiar y empresarial suelen perseguir objetivos opuestos entre sí, pues como Leach (1993:39) expone en su trabajo, *“el ámbito familiar se fundamenta en aspectos en los que prevalece la protección y la lealtad, en tanto en la esfera empresarial, que se sustenta en la tarea, rigen el rendimiento y los resultados”*.

Estas diferencias frecuentemente se ven reflejadas en patrones de conducta irracionales e inapropiados dentro de la empresa, y aunque es probable que las metas de la empresa sean compatibles con las aspiraciones de la familia, esto sucede en la minoría de los casos cuando se habla de empresas familiares.

Resulta evidente entonces que la problemática que se desarrolla en esta investigación tiene sus orígenes en una cuestión de tipo emocional al interior de la empresa y no de tipo económica (factores externos); es decir, los males que sufre el típico negocio familiar es la carencia de límites que distinguen lo que compete únicamente al hogar (el aspecto familiar) y no se percibe al negocio como lo que es: una unidad económica cuyo propósito es generar valor a sus clientes e ingresos a sus socios.

La situación se complica aún más, ya que los motivos que llevan a cometer los errores más graves se encuentran incrustados en la personalidad y el carácter de los protagonistas del proceso y resulta difícil influenciar a los participantes con argumentos racionales. Modificar estas conductas generalmente implica cambios desde los niveles más fundamentales de la *psique*, mismos que requieren de un proceso en sí mismo y que se ve truncado por la premura en que suelen verse las empresas al momento de enfrentar la sucesión, sin importar la causa de la misma.

1.5. Factores críticos que definen una sucesión exitosa

Afirmar que una empresa ha concluido un proceso de sucesión con éxito sólo porque sigue en funcionamiento es una postura simplista. Se debe considerar que la mayor parte de las empresas familiares fracasan tiempo después de cambiar de dirigente. Por ello, es necesario definir un criterio que distinga una sucesión fallida de una exitosa.

Los diversos enfoques adoptados por los investigadores han dado como resultado modelos desarticulados entre sí. En cuanto a los criterios que definen como exitoso el proceso de sucesión, algunos autores han adoptado la ocupación de la vacante de director general, otros han establecido un mínimo de alteraciones organizativas en el corto plazo a favor de la empresa, y para otros el éxito de la sucesión depende de la reacción del mercado.

También han sido contemplados indicadores muy diversos; algunos *internos*, relacionados principalmente con el desempeño financiero de la empresa post-sucesión; otros *externos*, tales como la aceptación del sucesor por parte de clientes, accionistas, gobierno, público en general, etc. A menudo, la aceptación del público es un indicio que determina el éxito o fracaso del sucesor en el mediano y largo plazo.

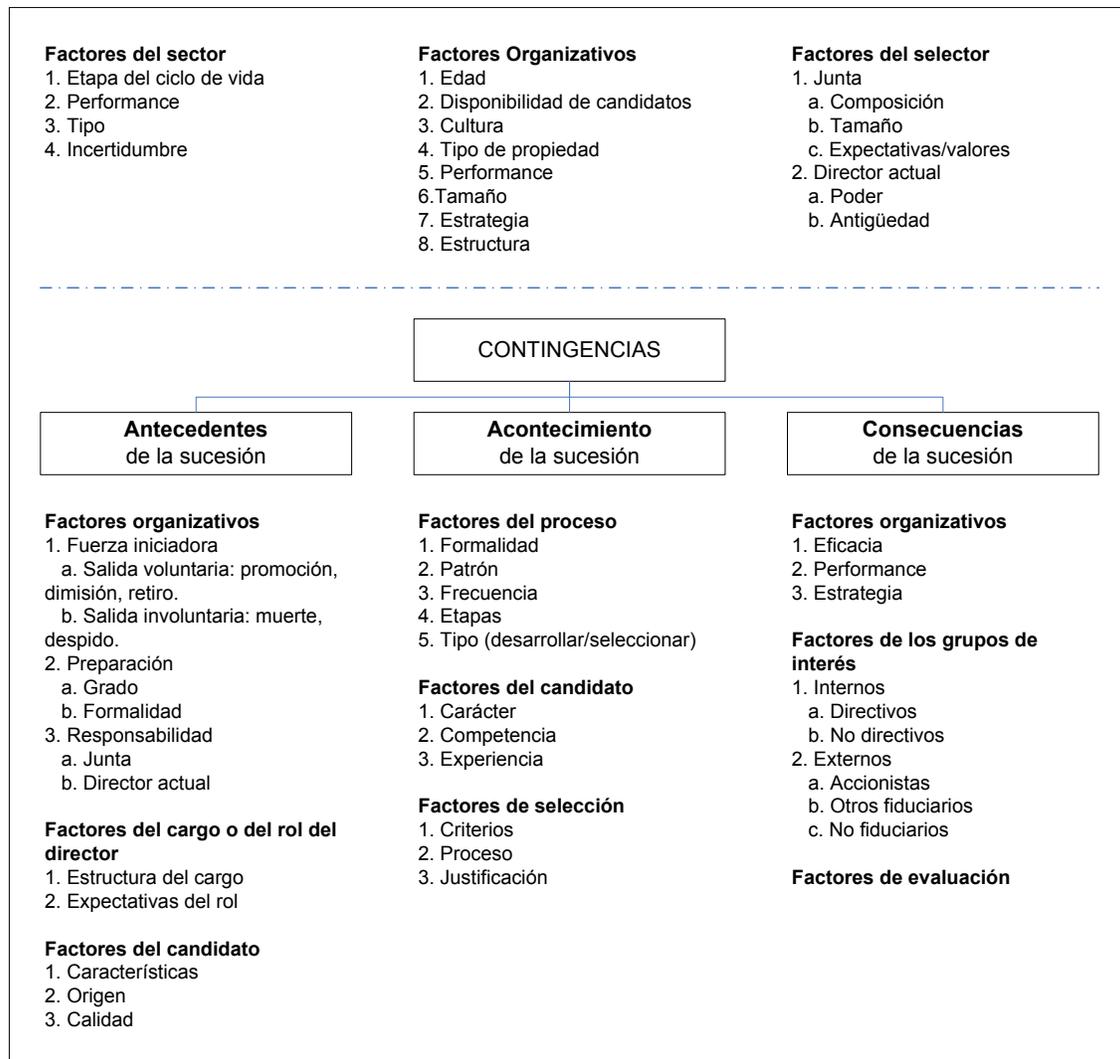
Kesner y Sehora (1994) sugieren que es necesario estudiar el fenómeno de la sucesión de una manera global, considerando al menos cuatro dimensiones claves del mismo: *los antecedentes, el acontecimiento en sí, las consecuencias y las contingencias*, como aparece representado en la *Figura 3*.



Este modelo considera un gran número de variables que son importantes para la evaluación del éxito del proceso sucesorio en sus distintas fases. Algunas de ellas no son relevantes para la pequeña empresa familiar, puesto que aplican únicamente para organizaciones de gran tamaño.

Este modelo considera un gran número de variables que son importantes para la evaluación del éxito del proceso sucesorio en sus distintas fases. Algunas de ellas no son aplicables para la pequeña empresa familiar debido a que no todos los órganos de gobierno que se incluyen están presentes en su estructura.

Figura 3. Modelo de la sucesión.
 Fuente: Kesner y Sehora (1994:364).



La mayoría de los que estudian la sucesión asocian el éxito con criterios generales como la supervivencia o continuidad de la empresa o que ésta permanezca en control de la familia, partiendo de la idea de que todo fundador anhela que su empresa continúe activa en manos de sus herederos (Danco, 1980, 1992; Nelton, 1986; Ward, 1987; Barach y Ganitsky, 1995; Poza, 1995).



Además de los criterios generales, en muchos casos el lograr la integración de la siguiente generación en el negocio familiar es un fin en sí mismo, pues como lo explican Barach *et al.* (1988) para muchas empresas familiares el integrar con éxito a nuevos miembros de la familia es un fin tan importante como los objetivos determinantes de la política empresarial del negocio.

Otros autores como Goldberg (1991), Churchill y Hatten (1987) utilizan como criterio la transferencia de control y propiedad de la empresa al sucesor. La sucesión se considera exitosa cuando un miembro de la familia, asume un rol de liderazgo, y además es relativamente autónomo en él —en términos de su relación con su padre/predecesor.

Dentro de los criterios que se mencionan en la literatura, se pueden agrupar en *objetivos*, y *subjetivos*. Entre los criterios objetivos destaca la creación de empleo, pues a la MIPYME se le atribuye un importante potencial para generar empleo (Shanker y Astrachan, 1996). En lo que a subjetivos se refiere, éstos suelen basarse en la percepción generalizada de satisfacción entre los miembros de la familia.

Es evidente que no existe un consenso sobre lo que significa el éxito durante una sucesión. Como lo expone Dyer (1986), aun cuando la transición es exitosa en términos empresariales, puede no serlo en el terreno de lo familiar, y viceversa.



CAPÍTULO 2.

Diagnóstico situacional de las MIPYME en México y Quintana Roo

Introducción

Las MIPYME se encuentran en una posición de desventaja desde cuestiones tan elementales como la definición del término y su concepto. Este capítulo en su primer apartado está integrado por una revisión de las propuestas de clasificación que se han hecho en cuanto al concepto de MIPYME y las empresas que componen esta categoría en términos cuantitativos.

Posteriormente, se realiza un análisis descriptivo de la participación e importancia económica y social de las MIPYME en el contexto global, nacional y estatal. También se describe a grandes rasgos la problemática que enfrentan las MIPYME y sus propietarios.

2.1. Concepto y clasificación de las MIPYME

Actualmente no existe consenso a nivel mundial en la conceptualización de las MIPYME puesto que algunos países han fusionado las categorías de micro y pequeña empresa en una sola. Por lo tanto, en la información de otros países que se presenta en este apartado, se asume que la categoría de pequeñas y medianas empresa (PYME) incluye a las microempresas.

Las MIPYME se caracterizan por ser unidades económicas que nacen con la aportación de capital de uno o dos personas que establecen una sociedad y que a su vez dirigen el negocio de forma empírica. Estas atienden a un mercado local durante su inicio, y buscan su expansión hacia el ámbito regional en el mediano plazo. En el caso particular de Quintana Roo, las MIPYME en su mayoría pertenecen al sector terciario (servicios) y que responden directa o indirectamente a las necesidades de la industria del turismo.

Para continuar el desarrollo de éste epígrafe, es necesario hacer una revisión de los criterios utilizados para la clasificación de las MIPYME y poder realizar un análisis comparativo.

Cada país —a través de sus instituciones correspondientes— construye sus clasificaciones basadas en diferentes criterios. Algunos como Canadá consideran el volumen de ventas; otros como Brasil el ingreso neto; Japón los activos y el número de empleados y países de la Unión Europea utilizan el Balance General como parámetro de clasificación. El Cuadro 4 Cuadro 7 muestra la clasificación detallada de los países mencionados, únicamente con la finalidad de ilustrar las diferencias.

Cuadro 4. Criterios para la clasificación de MIPYME en distintos países.

Fuente: Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo, S.C. (2006:307).

País o Región	Clasificación de pequeñas y medianas empresas	Criterios
Unión Europea	Menos de 250 empleados. Volumen de ventas menor a 40 millones de Euros. Balance General menor a 27 millones de Euros.	Número de empleados. Volumen de ventas. Balance General.
Canadá	Menos de 300 empleados. Volumen de ventas menor a 5 millones de dólares canadienses.	Número de empleados. Volumen de ventas.

País o Región	Clasificación de pequeñas y medianas empresas	Criterios
Brasil	Menos de 500 empleados. Ingreso neto menor a 4 millones de dólares.	Número de empleados. Ingreso Neto.
Japón	Menos de 300 empleados o Menos de ¥ 100 millones para las manufacturas.	Activos. Número de empleados.

No obstante, el número de empleados prevalece como uno de los factores más utilizados para clasificar las empresas por su tamaño. Esto no quiere decir que las categorías sean iguales, pues como se puede observar en el cuadro anterior, en la Unión Europea por ejemplo, se considera que las MIPYME cuentan con menos de 250 empleados y sus ventas ascienden a menos de 40 millones de euros; en Brasil las MIPYME son aquellas que tienen menos de 500 empleados. Estas diferencias sin embargo, no disminuyen la importancia de las MIPYME en la economía mundial.

De manera similar, en varios países de Latinoamérica se adopta la tendencia de utilizar el número de empleados como factor principal para clasificar las empresas por tamaño. Algunos sin embargo, combinan dos o más factores para estratificar las categorías. El Cuadro 5 muestra un panorama general de la clasificación en América Latina, para fines de comparación.

Cuadro 5. Criterios de estratificación de empresas en América Latina y en los países desarrollados (número de empleados).

Fuente: OECD (1997).

Países de América Latina en Desarrollo	Micro	Pequeña/SME	Mediana	Grande
Argentina	<i>Se utiliza una fórmula que pondera empleo, ventas, activos, etc.</i>			
Bolivia	<i>No hay una definición única.</i>			
Chile	1 a 9	10-49	50-99	Más de 100
Colombia	1-10	MIPYME 10-199		200 y más
Brasil (industria)	1-19	20-99	10-499	Más de 500
Costa Rica	1-10	6-30	31-100	Más de 100
Guatemala	n.d.	5-20	21-60	Más de 60
México	Hasta 30	31-100	101-500	Más de 500



Países de América Latina en Desarrollo	Micro	Pequeña/SME	Mediana	Grande
Perú	1-4	5-20	21-199	Más de 200
Venezuela	Menos de 5	5-20	(21-50)(51-100)	Más de 100
PAISES DESARROLLADOS				
Canadá		Menos de 200	Más de 200	
Francia		10-499	Más de 500	
Alemania		De 1 a 9	De 10 a 499	Más de 500
Italia	51-100	101-300	301-500	Más de 500
Japón			Menos de 300	Más de 500
España		Menos de 200	Más de 200	Menos de 500
Reino Unido	Menos de 10	10-49	50-499	Más de 500
Estados Unidos	Menos de 20	20-99	100-499	Más de 500
Corea			Menos de 300	

Se puede observar que el número de empleados en cada categoría va en proporción al número de habitantes de cada país. Por ejemplo, en Guatemala, no existe el estrato de microempresa, y el de grande empresa inicia a partir de 60 empleados, mientras que países como México y Brasil, que son los más poblados, se considera una empresa como grande a partir de 500 empleados.

En lo que respecta a México (y por consecuencia, en Quintana Roo), la clasificación de las empresas por su tamaño está principalmente en función del número de empleados, y como criterio secundario por el sector al que pertenecen. El gobierno mexicano justifica la adopción de éste criterio por ser el que prevalece en las clasificaciones a nivel internacional.

Cabe resaltar que, en diciembre de 2002, la clasificación se modificó en su último nivel, reduciendo el número de empleados necesarios para que una empresa sea catalogada como grande. El Cuadro 6 muestra la clasificación publicada en diciembre de 2002 en el *Diario Oficial de la Federación* (DOF, 2002).

También es importante mencionar que la estratificación se actualizó por última vez el 30 de junio de 2009, para efectos de considerar el volumen de ventas como factor adicional para la clasificación de empresas por su tamaño (DOF, 2009). Sin embargo, ésta no ha sido utilizada en este trabajo debido a que el número de empleados permanece igual, además de no contar con la información financiera de las empresas estudiadas.

Cuadro 6. Estratificación de Empresas por tamaño según el número de empleados.

Fuente: DOF (2002).

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0 a 10	0 a 10	0 a 10
Pequeña	11 a 50	11 a 30	11 a 50
Mediana	51 a 250	31 a 100	51 a 100
Grande	251 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Sin embargo, la discusión se extiende bajo el argumento de que los criterios que consideran únicamente el número de empleados carecen de profundidad suficiente para propósitos analíticos y de validez en contextos más amplios como el mundial.

Existen casos extraordinarios de empresas que por el número de empleados se ubican dentro de la categoría de microempresa, pero facturan cifras muy por encima incluso de categorías superiores en la clasificación; o los profesionistas independientes, que no son considerados por la Secretaría de Economía durante los censos económicos, por lo que sus aportaciones económicas no se ven reflejadas en las estadísticas.

Desafortunadamente en México no se cuenta con la información estadística suficiente, ni con los sistemas de análisis necesarios para generar una clasificación más precisa, ya que en la legislación no se obliga a las MIPYME a presentar información financiera, a diferencia de algunos países desarrollados donde la información financiera de las empresas se hace pública por ley.³

³ En países como Estados Unidos de América y España, por ejemplo.



Esta situación deriva en un problema de identidad para las MIPYME. Dado que no existe un criterio que unifique el término MIPYME⁴ en forma cuantitativa, éste tiene todavía una connotación ambigua. La situación acarrea efectos dentro de la organización de la empresa, ya que en las estructuras de las mismas prevalecen la subjetividad, carecen de especialización de roles y existe una alta propensión a la improvisación.

La falta de planeación es consecuencia de la forma en como surgen las empresas, que se conforman muchas veces por cuestiones coyunturales. Situaciones como ésta privan a las pequeñas empresas de estrategias tan elementales como el aprovechamiento de economías de escala, dejándolas vulnerables al entorno en que se desenvuelven.

2.2. Contribución de las MIPYME a la economía

Desde una perspectiva global, las MIPYME son de suma importancia para la economía, pues generan más del 50% de los empleos; representan en sus respectivos países más del 90% de las empresas establecidas y sus aportaciones al PIB (o su equivalente en los respectivos países) se asemeja al de las grandes empresas, ya que aportan al menos el 40% del mismo.

En el caso de Estados Unidos de América por ejemplo, las MIPYME⁵ representan un 99% del total de empresas establecidas y generan el 50% del total nacional de empleos; en *Canadá el 60%, en India el 80% del sector industrial, en Venezuela generan un 39.5% del empleo en la manufactura y en México, más del 40% del mismo sector.*

El *Cuadro 7* muestra la importancia económica de las MIPYME en términos porcentuales, tanto para los países emergentes como para economías desarrolladas.

⁴ Para los fines que persigue este documento, se considera MIPYME a toda aquella empresa que cuente con menos de 100 empleados, puesto que las empresas seleccionadas para este estudio pertenecen al sector servicios.

⁵ En las clasificaciones revisadas correspondientes a Estados Unidos de América, las microempresas no figuran dentro de ellas, por lo que se asume que éstas se incluyen dentro de la categoría de PYME.

Cuadro 7. Contribución de las MIPYME a la economía.

Elaboración propia a partir de datos de la OECD.

País	Porcentaje de MIPYME con respecto al total de empresas	Generación de empleos	Contribución al PIB
E.U.A.	99.7%	50.30%	40%
Japón	99%	57 %	15%
China	99%	73%	60%
República de Corea	99.7%	71%	47.5%
Alemania	95%	70%	50%

2.2.1. AMÉRICA LATINA

En cuanto a América Latina, existen 70 millones de MIPYME⁶, cuya contribución oscila entre un 12 y un 70% de los empleos a nivel nacional, y aportan entre el 20 y 22% del Producto Interno Bruto en todos los países.

En Brasil, las MIPYME generan el 66.8% del total de empleos del sector manufacturero y representan el 99.2% del total de empresas establecidas. En el siguiente cuadro se puede observar que las cifras se apegan a la tendencia a nivel mundial, dejando claro que también en Latinoamérica las MIPYME representan el principal motor de la economía.

Cuadro 8. Contribución de las MIPYME en América Latina.

Fuente: Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo, S.C. (Sansores y Navarrete, 2008).

País	Porcentaje de MIPYME con respecto al total de empresas	Generación de empleos (sector manufacturero)	Contribución al PIB
Argentina	99%	44.6%	35.9%
Brasil	99.2%	66.8%	60.8%
Chile	99.10%	52.7%	37.1%
Colombia	92%	52.5%	33.3%
México	99%	44.6%	31.1%

⁶ De acuerdo al Observatorio PYME Latinoamericano.

País	Porcentaje de MIPYME con respecto al total de empresas	Generación de empleos (sector manufacturero)	Contribución al PIB
Perú	99.10%	52.5%	36.1%
Venezuela	93.2%	39.5%	13.8%

2.2.2. MÉXICO

En el caso de México, los datos preliminares de los Censos Económicos 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2009) indican que en el país se cuentan con más de 3.73⁷ millones de unidades económicas en el sector privado, de las cuales el 99,8% son micro, pequeñas y medianas. Más del 95% de éstas son microempresas que cuentan con 10 empleados o menos y se orientan en su mayoría (el 50%) hacia las actividades comerciales.

En lo que respecta a la aportación de las MIPYME al Producto Interno Bruto, para el 2004 ésta fue del 40 por ciento (INEGI, 2004). Cifras posteriores aportadas por la OECD⁸ (2006) registraron una contribución del 52% de las MIPYME al PIB, que representa un incremento de un 12%.

La relevancia de las MIPYME en la economía también tiene un carácter social, ya que éstas en el caso de México dan empleo a aproximadamente el 64% de la población (INEGI, 2009).

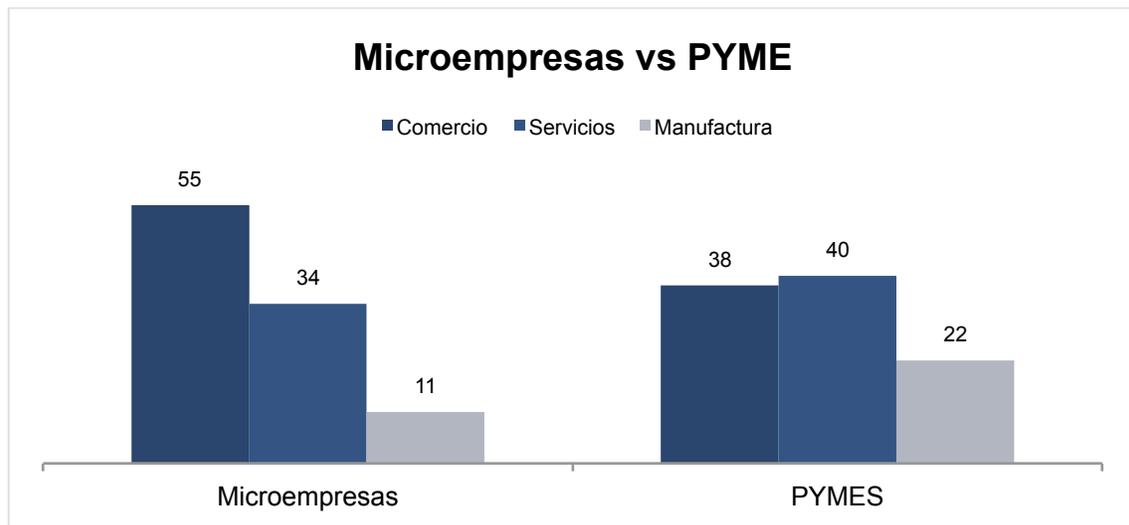
De acuerdo al sector en el que participan las MIPYME a nivel nacional, las actividades comerciales ocupan el primer lugar con el 50%; el sector servicios ocupa el segundo con un 36% y por último las actividades manufactureras con un 11%. El 3% restante de las empresas se ubican dentro de la categoría de otros sectores. Cabe resaltar que, en el sector comercio por ejemplo, las empresas grandes representan solamente un 0.2% (Sansores y Navarrete, 2008).

⁷ Esta cifra se refiere a las empresas que iniciaron sus actividades antes del 2008 y que pertenecen al sector privado, que corresponden al 94,4% de las empresas (3'735,347).

⁸ "SMEs in Mexico: Issues and policies". OECD, 2007.

Es importante precisar que cuando se analizan por separado las micro, y las pequeñas y medianas empresas las proporciones se modifican. Entre las microempresas predominan aquellas dedicadas al comercio (55%) mientras que entre las pequeñas la mayoría (40%) están dedicadas a servicios, en específico, al hospedaje y alimentos. La siguiente gráfica ilustra las diferencias mencionadas.

Gráfica 1. Microempresas vs. PYME según sector en el que participan.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de los Censos Económicos, (INEGI, 2004).

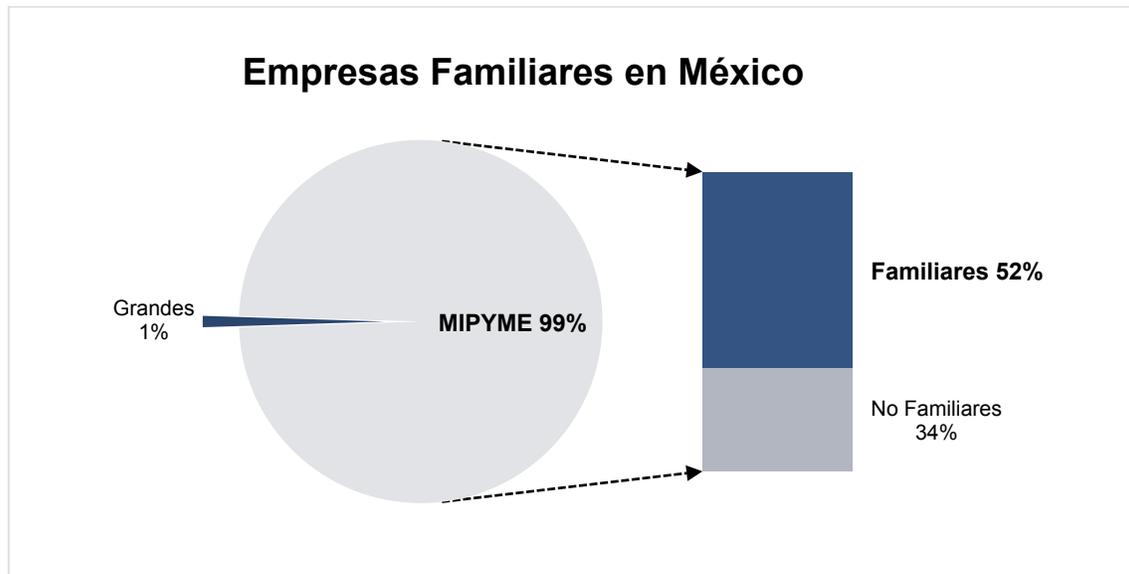


De acuerdo a los datos aportados por la Secretaría de Economía, el 65% de las MIPYME son familiares.⁹ En comparación, si se toman en cuenta la totalidad de las empresas incluyendo las grandes, el porcentaje de empresas que son familiares asciende a un 80 por ciento del total. (Ver Gráfica 2).

⁹ Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Observatorio PYME, 2003, <http://www.cipi.gob.mx/html/principal.html>.

Gráfica 2. Porcentaje de empresas familiares en México.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Observatorio PYME, 2003.



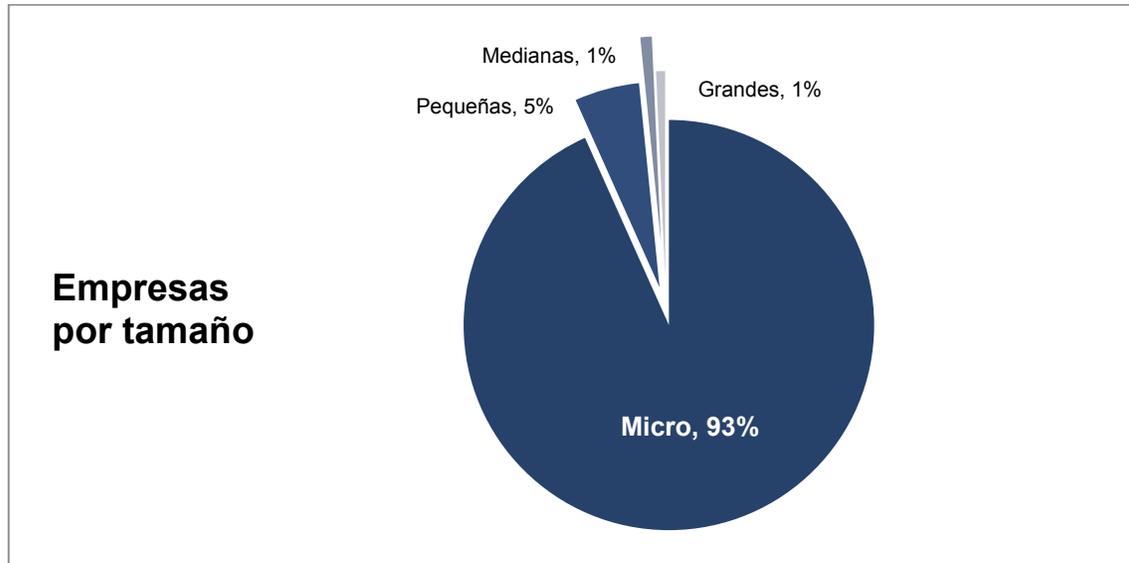
Una particularidad en cuanto a la distribución geográfica por tamaño, la mayoría de las grandes empresas se ubican en el norte del país. En contraste, en la región sur la mayoría de las empresas son MIPYME, las cuales representan más del 99.8% de las que están ubicadas en esta región. Veracruz es el estado que alberga la mayor cantidad de empresas en la región sur, con un 22%, mientras que en Quintana Roo se localizan sólo el 4 por ciento de éstas.

2.2.3. QUINTANA ROO

El Estado de Quintana Roo para el 2003 ocupó la vigésimo octava posición por el número de empresas que aloja, registrándose un total de 27,895 unidades económicas que representan el 4 por ciento del total nacional.¹⁰ Siguiendo la tendencia, el 99% de éstas son MIPYME (93% son microempresas que cuentan con diez o menos empleados) y en general están dedicadas al comercio (54%) (Ver Gráfica 3).

¹⁰ En primer lugar el Estado de México con 361,142 unidades económicas, le sigue el Distrito Federal con más de 335 mil empresas y en tercer lugar encontramos al estado de Jalisco que cuenta con 208.6 mil unidades económicas. (*Programa de Acción Inmediata para la Reconstrucción y Reactivación Económica de Quintana Roo*).

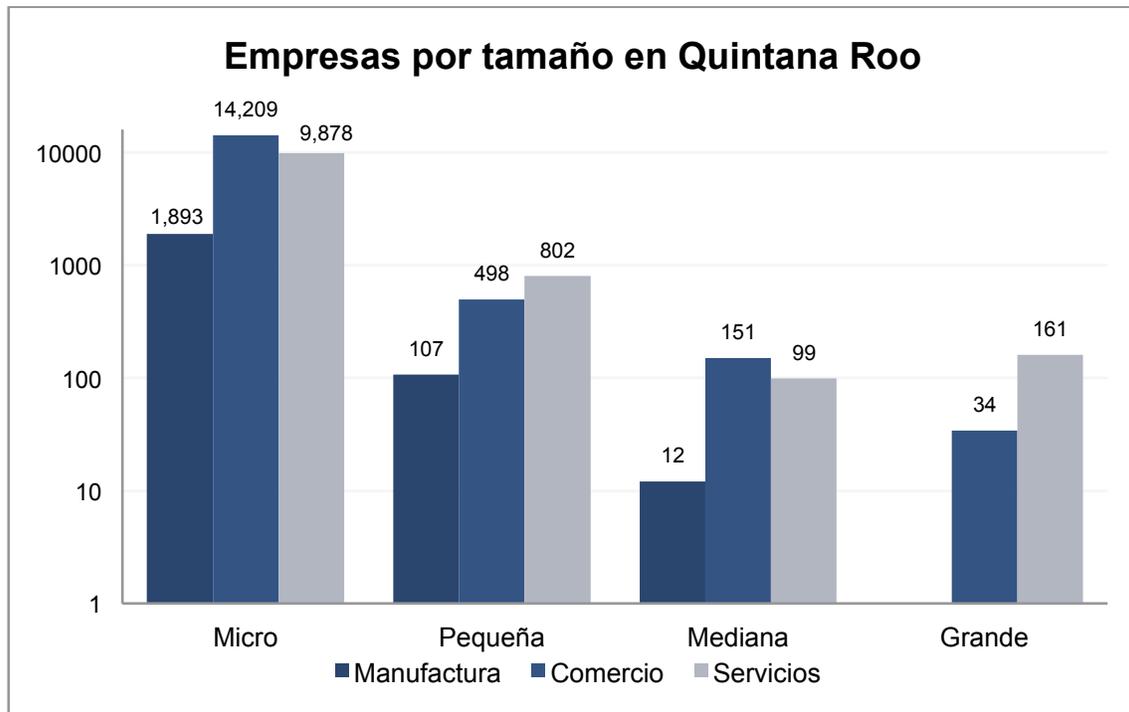
Gráfica 3. Distribución de empresas en Quintana Roo por su tamaño.
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Censos Económicos, 2004. INEGI.



De manera más detallada, las empresas por su tamaño y por el sector en el que participan, se distribuyen como sigue:

Gráfica 4. Distribución de empresas por su tamaño y sector en el que participan.

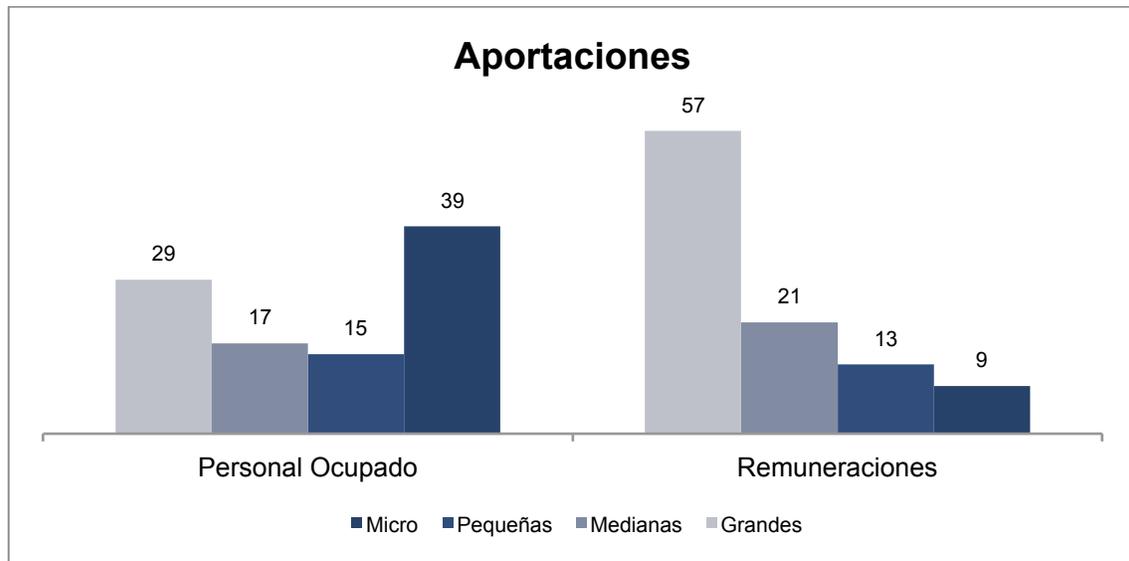
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Censos Económicos (INEGI, 2004).



No obstante la gran cantidad de pequeñas empresas con las que cuenta el Estado y su inclinación comercial, existen algunas variantes importantes a resaltar. Por ejemplo, el sector de servicios es el que aporta la mayor parte en rubros tales como: empleo (62.1%), producción bruta total (con 64.1%), consumo (69.7%); mientras que en lo que se refiere a las remuneraciones, son las grandes empresas las que aportan la mayoría (53.5%).

Gráfica 5. Aportaciones en Empleo y Remuneración.

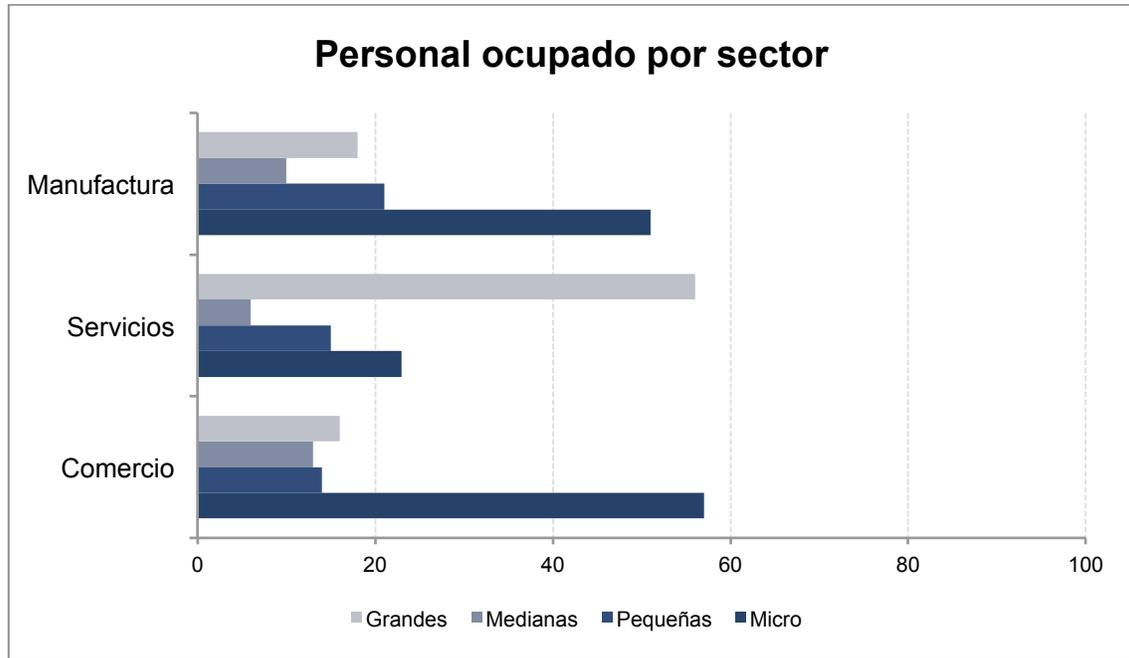
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Censos Económicos, 2004. INEGI.



En la gráfica anterior se puede observar cómo las microempresas son las que ocupan a la mayor cantidad de personal (39%), mientras que la mayor aportación en remuneraciones corresponde a las grandes empresas, con un 57%. A partir de estos datos se puede inferir que se trata de las grandes cadenas hoteleras y empresas transnacionales las que aportan dichas remuneraciones.

Gráfica 6. Personal ocupado por sector.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Censos Económicos, 2004. INEGI.



En la *Gráfica 6* (personal ocupado por sector) se puede observar la inclinación de las microempresas del estado de Quintana Roo hacia las actividades comerciales (57%), así como la tendencia de las grandes empresas hacia el sector de servicios (56%), principalmente de hospedaje y alimentos en los polos turísticos del estado.

Los datos anteriores reflejan la naturaleza turística de las actividades económicas en el estado. Por una parte las grandes cadenas hoteleras que aportan la mayor contribución económica (en remuneración y empleo) al sector servicios, mientras que las MIPYME prevalecen en el sector comercial, aportando la mayor cantidad de empleo, lo que resalta su importancia social en la economía.

Los datos que se presentan a lo largo de este capítulo demuestran que la economía del estado al igual que la economía mexicana se sustenta principalmente en las micro y pequeñas empresas. En el caso específico de Quintana Roo, dada la predominancia de la industria del turismo, es el sector de servicios —con la gran cantidad de hoteles y restaurantes que existen— el que contribuye a la mayor parte de los indicadores de carácter financiero. Esto magnifica el impacto ocasionado por los problemas que desde hace años han enfrentado las pequeñas empresas en México.

2.3. Principales problemas de la MIPYME en México

Los problemas que enfrentan las MIPYME en México, y en Quintana Roo pueden ser abordados desde dos ángulos distintos pero complementarios a su vez: los factores *exter-nos* (del entorno) y los factores *internos* (de su naturaleza y estructura).

En lo que respecta a las condiciones del entorno, las MIPYME están limitadas en mayor grado que las grandes empresas en cuestiones como: *limitaciones institucionales, velocidad de adaptación a las nuevas tendencias de la economía global, entorno político y empresarial desfavorable y problemas de acceso a financiamiento.*¹¹

Un estudio realizado por el Banco Mundial en el 2008¹² ubica a México en la posición número 44 de 178 empresas analizadas en cuanto a la “facilidad de hacer negocios.” En esa misma escala, Singapur es considerado el país que más facilidades otorga para la creación de negocios.

La calificación que recibe México en otros rubros es aún más baja. Por ejemplo en materia de condiciones de empleo y pago de impuestos, ocupa la posición 134. El siguiente cuadro resume los aspectos más importantes del entorno obtenidos en el estudio.

¹¹ “Micro, pequeñas y medianas empresas en México: Evolución, funcionamiento y problemática.” Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República. 2002.

¹² World Bank Group. “Doing Bussiness In Mexico. 2008.”



Cuadro 9. Resumen de Indicadores: Doing Business in México 2008.

Fuente: Elaborado a partir del reporte "Doing Business in México, 2008."

Concepto / unidad de medida		
Iniciando un negocio	Procedimientos (número)	8
	Duración (en días)	27
	Costo (% ingreso per cápita)	13.3
Licencias y permisos	Procedimientos (número)	11
	Duración (en días)	131
	Costo (% ingreso per cápita)	103.5
Emplear trabajadores	Dificultad de contratación (índice)	33
	Rigidez de las jornadas (índice)	40
	Dificultad para despedir (índice)	70
	Costo de mano de obra non-wage (% del salario)	21
	Costo de despido (semanas de salario)	52
Registro de Propiedad	Procedimientos (número)	5
	Duración (días)	75
	Costo (% valor de la propiedad)	4.7
Obtención de Crédito	Derechos Legales (índice)	3
	Información Crediticia (índice)	6
	Cobertura del Buró de Crédito Privado (% adultos)	61.2
Protección a los Inversionistas	Índice de transparencia	8
	Índice de responsabilidad de los directores	5
	Índice de posibilidad de demanda de los inversionistas	5
	Protección al Inversionista (índice)	6.0
Pago de Impuestos	Pagos (número)	27
	Tiempo requerido (horas)	552
	Impuestos al ingreso (%)	22.4
	Impuestos a la mano de obra y contribuciones (%)	26.9
	Otros impuestos (%)	1.9
	Total de impuestos (%)	51.2
Comercio Exterior	Documentos para exportación (número)	5
	Tiempo para exportar (días)	17



Concepto / unidad de medida		
	Costo de exportación (US\$ por contenedor)	1,302
	Documentos para importación (número)	5
	Tiempo para importar (días)	23
	Costo de importación (US\$ por contenedor)	2,411
Cumplimiento de contratos	Procedimientos (número)	38
	Duración (días)	415
	Costo (% del reclamo)	32
Cierre del Negocio	Costo (% ingreso per cápita)	18
	Tiempo (años)	1.8
	Tasa de recuperación (centavos por dólar)	63.9

Son una vez más las MIPYME el sector más vulnerable ante estas dificultades que impone el sistema, ya que su tamaño y el escaso apoyo que reciben no les permite sortear estos obstáculos tan fácilmente. Por ende, resulta aún más importante adoptar medidas que disminuyan la tasa de quiebre de éstas.

En comparación con las empresas grandes, las MIPYME se encuentran en desventaja, principalmente por los siguientes motivos:¹³

- Su tamaño, porque la empresa no puede reducir sus costos como resultado de economías de escala y tampoco puede obtener mayores financiamientos y asistencia técnica.
- Falta de experiencia en cuestiones comerciales que lleva a una mala organización (por falta de habilidad) y mala selección de personal, ya que fuera de la fábrica o la propia oficina, regularmente existe una falta de reputación por el personal tan joven y la manera en que se contratan, sobre los cuales posibles clientes y colaboradores de las MIPYME basarán su confianza.

¹³ "Micro, pequeñas y medianas empresas en México: Evolución, funcionamiento y problemática." Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República. 2002.



- Faltan contactos y atractivos para buscar insumos más baratos, distribuidores más confiables y el gran sueño de un mercado grande y constante, pues su pequeña escala y su naturaleza local reducen las presiones para mejoras que resulten de elementos tales como una sana competencia.
- No tienen suficiente valor agregado y enfrentan la competencia dentro y fuera de su terreno.

En cuanto a las oportunidades de financiamiento, las MIPYME no cuentan con facilidades que les permita acceder a ellas de manera eficaz, principalmente a causa de la imposibilidad de cumplir con los requisitos y las altas tasas de interés que ofrecen los bancos. Esta situación orilla al 69% de las MIPYME a financiarse a través de proveedores. Aquellas que sí recurren a la Banca, lo hacen con fines de obtener capital de trabajo, mientras que sólo el 13% solicita recursos para inversión.

Incluso entidades financieras como *Mastercard* han detectado en las MIPYME un importante segmento de negocio. El 20% de los tres mil millones del gasto de las MIPYME se realiza a través de tarjetas de crédito, lo que ha provocado una redefinición de los trámites requeridos para tener acceso al crédito, que si bien facilitan la obtención del mismo, este suele venir acompañado de tasas de interés y comisiones elevadas.

Pese a la oferta agresiva de algunos bancos como Banamex o HSBC, el impacto no ha sido el esperado, ya que las MIPYME enfrentan además otros problemas para iniciar proyectos de expansión, tales como: *comercialización, innovación, competencia desleal, etc.*

Es por esto que las MIPYME —en particular las microempresas— son altamente dependientes del apoyo gubernamental para su crecimiento y supervivencia, pues no han alcanzado a generar condiciones que les permita potenciar su crecimiento por si mismas de manera constante y estable.

En lo que respecta a los factores internos —interés particular de esta investigación— las condiciones en la que las MIPYME se desenvuelven no son favorables, principalmente en aspectos como *la resistencia a la adopción tecnológica, poca calificación de los trabajadores y empresarios, fragilidad administrativa (recursos humanos, y finanzas), baja productividad, desconocimiento del mercado, problemas de comercialización de productos y escasa articulación productiva, entre otros (Sansores y Navarrete, 2006).*



Algunos de los patrones que se pueden apreciar en la administración de las MIPYME y que propician la fragilidad administrativa antes mencionada son:

- **Alta rotación del personal:** Las pequeñas empresas prefieren contratar personal temporal para evitar primas de antigüedad. Esto da origen a personal poco calificado, ya que la capacitación representa un costo considerable para la empresa, y al no conservar el personal, se convierte en un costo hundido.
- **Formación deficiente del empresario:** La escolaridad promedio del empresario en México llega hasta el nivel secundaria. Esto repercute en las dificultades para la adecuada administración del negocio.
- **La sucesión:** En general no existe una planeación anticipada de este proceso, el cual es de suma importancia ya que éste representa el factor determinante para el cierre de cerca del 70% de las pequeñas empresas.

Sin embargo, aun cuando se han realizado importantes esfuerzos de los diferentes niveles de gobierno y de las instituciones, del total de las MIPYME que nacen, el 70 por ciento muere en un lapso máximo de dos años, principalmente por falta de capacitación empresarial y de enfoque de mercado. Entre el 2002 y el 2004 desaparecieron de los registros del *Instituto Mexicano del Seguro Social* (IMSS) 10 mil 176 microempresas formales que ocupan entre uno y 15 empleados y se estima que en el mismo periodo se agregaron 260 mil de ellas a la informalidad.

Según José Luis Barraza, Presidente del Consejo Coordinador Empresarial, *"el alto índice de mortandad de las PYME se debe a la falta de apoyos concretos para este sector, como el financiamiento y facilidades para acceder a mercados"*.

Los problemas en esencia han permanecido desde 1983, cuando el *Centro de Estudios Industriales* (CONCAMIN) identificó los principales factores que afectan a la estructura de costos de las MIPYME: elevados costos de materias primas, transporte, y comunicaciones; tasas de interés e imposición tributaria; baja eficiencia en mano de obra, tecnología desactualizada y altos costos de mantenimiento (en el caso del sector industrial) que obstruyen el crecimiento de las mismas.



Existen otras investigaciones a profundidad sobre la problemática del entorno que enfrentan las MIPYME, como la de Canales, *et al.* (2007). Sin embargo, tomando en cuenta los objetivos particulares de esta investigación, es prioridad enfocarse en los obstáculos internos que las MIPYME afrontan, en específico, el proceso de sucesión como un componente crucial en el aspecto administrativo.



CAPÍTULO 3.

Metodología de la investigación

Este apartado describe detalladamente la metodología utilizada para conseguir el objetivo general de este estudio, los instrumentos y procedimientos empleados para el estudio de los casos que conforman esta investigación, así como la razón por la cual se emplea dicho método.

Debido a la naturaleza empírica de esta investigación, la complejidad y el dinamismo del fenómeno que se estudia (la empresa familiar y sus subsistemas), se ha seleccionado el método de estudio de caso como la herramienta más adecuada para conseguir los objetivos planteados al inicio de esta investigación.

3.1. Método de estudio de caso

El uso del método de estudio de caso responde a la necesidad de comprender fenómenos sociales complejos como lo es la empresa familiar. Por ello, este método se encuentra dentro de los más utilizados en las investigaciones cualitativas, principalmente en los ámbitos de la *Gestión, Psicología, Sociología y la Economía*.



La naturaleza cualitativa de esta investigación exigen un diseño detallado que dependen de las características de las preguntas de investigación (Yin, 2003, en Esparza, 2010). Para este tipo de investigación, pueden ser utilizadas al menos tres tipos de estrategias a seguir: a) experimentos, b) historias y c) estudio de caso. Dada la carencia de control sobre los eventos estudiados, y la combinación de datos y hechos actuales con las experiencias narradas por los entrevistados, se ha optado por hacer uso del método de estudio de caso como la estrategia más adecuada para conducir este estudio.

No obstante, el método de estudio de caso ha sido cuestionado por algunos autores (Stoeker, 1991; Venkatraman y Grant, 1986; Rouse y Daellenbach, 1999; Bower y Wiersema, 1999) que consideran que no cuenta con el prestigio suficiente para ser utilizado en la investigación científica ya que presenta problemas de fiabilidad y validez. Es por ello que en la investigación empírica predominan los estudios de carácter cuantitativo y por tanto, aquellos investigadores que utilizan este método lo hacen bajo incertidumbre.

Los autores que se oponen al uso del estudio de caso argumentan que 1) carece de rigor, pues éste permite que el punto de vista del investigador influya en la dirección de los encuentros y en las conclusiones de la investigación; 2) proporciona pocas bases para la generalización, y 3) muchas veces adquieren demasiada amplitud, por lo cual los documentos resultan demasiado extensos.

Sin embargo, el método de estudio de caso es una herramienta de investigación valiosa cuya fortaleza radica en la medición y registro de la conducta de las personas involucradas en fenómeno que se estudia, a diferencia de los métodos cuantitativos que se centran sólo en la información verbal obtenida a través de cuestionarios. Es por esto que Yin (1989) considera que el estudio de caso es apropiado para temas prácticamente nuevos, ya que éste examina o indaga sobre un fenómeno contemporáneo en su entorno real y cuyas fronteras no son evidentes, haciendo uso de múltiples fuentes de datos ya sea para uno o más casos.



El método de estudio de caso permite obtener datos desde una variedad de fuentes, sean estas cualitativas o cuantitativas, tales como documentos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes, registros de archivos, etc. (Chetty, 1996). Incluso Yin (1994) argumenta que el método de estudio de caso ha sido una forma esencial de investigación, en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, además de otras áreas. El método ya no se considera apropiado para investigaciones exploratorias, sino también para casos tanto descriptivos como explicativos.¹⁴

De acuerdo a lo que indica Chetty (1996), el método de estudio de caso es una metodología rigurosa que:

- Es adecuada para investigar fenómenos en los que se busca dar respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes son inadecuadas.
- Permite estudiar fenómenos desde múltiples perspectivas y no desde la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más profunda y obtener un conocimiento más amplio sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevas señales sobre los temas que emergen.
- Juega un papel importante en la investigación, por lo que no debería ser utilizado meramente como la exploración inicial de un fenómeno determinado.

De igual forma, el método de estudio de caso ha sido utilizada en investigaciones relacionadas con la gestión en empresas familiares en México —específicamente en Quintana Roo— por algunos autores como Esparza (2010).

¹⁴ Por ejemplo, *Whyte's Street Corner Society*, 1943 y *Allison's Essence of Decision-Making: explaining the Cuban Missile Crisis* (1971) respectivamente.



3.2. Diseño del estudio múltiple de casos

El estudio múltiple de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y tal contexto no son evidentes, y utilizando múltiples fuentes de evidencia (Yin, 2003 en Esparza, 2010). Para ello, se recogen datos durante un período determinado de tiempo, los cuales permiten llevar a cabo un análisis del contexto y los procesos implicados en el fenómeno objeto de estudio (Hartley, 1994, en Esparza, 2010).

Este método es utilizado como un paso previo a una investigación cuantitativa que permita obtener un conjunto de conclusiones a comprobar dentro de una muestra más amplia de empresas similares. Tal planteamiento coincide con Hartley (1994) y otros autores (Eisenhardt, 1989; Pérez, 1999), quienes reconocen que el estudio de caso permite desarrollar teorías, sean estas originales o emergentes (Esparza, 2010).

La investigación basada en estudios múltiples de casos, permite medir empíricamente una teoría o construir una nueva explicación teórica sobre un determinado fenómeno investigado (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003, en Esparza, 2010). Esta investigación se basa en el estudio de caso, pues éste permite estudiar un fenómeno como un proceso dinámico y dentro de la realidad de su contexto. También permite realizar una generalización analítica de los resultados, empleando las técnicas de replicación literal y teórica. La replicación literal permite al investigador capturar importantes diferencias y similitudes entre los diferentes casos estudiados. La replicación teórica permite realizar la comparación con la teoría que existe alrededor del tema (Esparza, 2010).

3.3. Selección de los casos

Para seleccionar las empresas participantes en esta investigación, se realizó un primer contacto con el Cuerpo Académico de Economía Financiera y Negocios (CAEFYN) de la Universidad de Quintana Roo, para efecto de obtener una lista de alumnos egresados de las carreras pertenecientes a la División de Ciencias Económico-Administrativas (DCSEA) que actualmente participaran en algún negocio dirigido por familiares directos.



Dentro de esta lista, se identificaron aquellos casos que estuvieran al alcance, considerando el tiempo y recursos disponibles para llevar a cabo este estudio, y que además cumplirían con los siguientes criterios de selección:

- Que sean micro o pequeñas empresas ubicadas en el estado de Quintana Roo.
- Que el 100% del capital haya sido aportado por al menos un miembro de la familia.
- Que la mayor parte de los integrantes de la familia participen directamente en las actividades de la empresa.
- Que no sea una franquicia.
- Que pertenezca al sector servicios.

Con base en lo anterior, y utilizando empresas familiares como unidad de análisis, esta investigación fue llevada a cabo con una muestra no probabilística de dos casos: micro y pequeñas empresas (de acuerdo a la estratificación por número de empleados) pertenecientes al sector productivo de servicios por ser éstas las que constituyen la mayoría de las MIPYME en el estado, además de distinguirse por valorar las tradiciones familiares.

Una vez obtenida la muestra, se hizo contacto con los actuales directores de estas empresas a través de los alumnos egresados. En los primeros encuentros con los directores, se propusieron programas de trabajo adaptados a las actividades de cada una de las empresas, de manera que permitan llevarse a cabo los procedimientos necesarios para este estudio sin afectar las actividades de estos negocios.

Posteriormente, se aplicaron las entrevistas en las fechas acordadas, se hicieron las visitas respectivas a los negocios para observar el funcionamiento de éstas y la veracidad de las declaraciones de los entrevistados, y se aplicaron los cuestionarios incluidos en el Anexo II de este documento.



Las entrevistas aplicadas fueron guiadas por preguntas previamente definidas, con la finalidad de mantener la atención sobre el tema de investigación, así como facilitar la comparación de la información obtenida. El formato de entrevista utilizado permitió la adaptación de las preguntas en el momento, de acuerdo a las respuestas y reacciones obtenidas por parte del entrevistado. Las preguntas utilizadas como guía de entrevista pueden ser consultadas en el *Anexo I*.

3.4. Protocolo del estudio de caso

Con la finalidad de asegurar la fiabilidad y validez de este estudio, se ha diseñado un protocolo para el estudio de estos casos, siguiendo el modelo propuesto por Yin (2003). El protocolo del estudio de caso incluye los procedimientos y reglas generales a seguir en el uso de los diversos instrumentos contenidos en él. También ha servido como guía para conducir la fase de obtención de datos.

3.5. Procedimientos e instrumentos

Bajo un enfoque cualitativo, se utilizó la técnica de entrevista a profundidad para recoger la información por parte de los participantes principales del proceso de sucesión en las empresas estudiadas. Asimismo, se aplicó a los propietarios un instrumento de tipificación de personalidad (ver *Anexo II*). Estos dos instrumentos mencionados permitieron la recopilación, codificación, categorización, comparación y relación de la información a fin de contrastar con las proposiciones teóricas de esta investigación, las cuales son:

- La relación y dinámicas intrafamiliares son un factor determinante del éxito del proceso.
- Un proceso de inducción “lento” del sucesor, experiencias positivas de aprendizaje incrementan el interés del candidato a participar en el negocio.
- El primogénito es el candidato preferido para continuar con la dirección del negocio.



- La convergencia de las convicciones del sucesor y las necesidades del negocio suelen ser el mejor indicador de una sucesión armónica.
- Cuando se trata de una sucesión de “tercera generación”, el director en turno cuenta con mayor experiencia para conducir el proceso de sucesión de manera exitosa.
- Las capacidades de los candidatos no son factor decisivo para su elección.

Los siguientes procedimientos fueron llevados a cabo para la recopilación de los datos: se aplicó la entrevista como la principal herramienta para captar la información proporcionada por el propietario y candidatos a sucesor de las empresas, siguiendo una guía de preguntas relacionadas con las proposiciones teóricas planteadas en este trabajo; se realizaron visitas a las empresas en horarios de trabajo para la observación directa dentro de ellas, como una manera de aumentar y corroborar la evidencia obtenida de las entrevistas (*Anexo I*). Las principales áreas que se pretenden explorar con la aplicación del instrumento son:

1. El negocio y sus particularidades
2. La relación intrafamiliar
3. Preparación, credenciales y experiencia de los participantes del proceso.

Adicionalmente, se aplicó un instrumento de medición (tipología *Myer-Briggs*), que consiste en un cuestionario de preguntas binarias, el cual puede ser consultado en el *Anexo II*. Este instrumento, denominado *Myer-Briggs Type Indicator* (MBTI) ha sido utilizado en trabajos anteriores relacionados con la empresa familiar y relaciones intrafamiliares, como es el caso de Hubler (1999), quien considera que la carencia de habilidades para expresar emociones es uno de los diez principales obstáculos para una planeación exitosa de la sucesión del negocio familiar.

Dado que el objetivo primordial de esta investigación consiste en la formulación de estrategias que permitan facilitar el proceso de sucesión en las empresas familiares, es necesario identificar los factores que inciden en el éxito de dicho proceso. Para ello, se aplicó un instrumento diseñado con la finalidad de identificar patrones de conducta y decisiones.



3.6. Análisis de la información

Los estudios múltiples de caso generan una gran cantidad de información, que puede resultar poco manejable para sistematizarla adecuadamente (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, en Esparza, 2010). La habilidad para transformar esta información en múltiples formatos en información sintetizada útil para contrastar con el modelo propuesto en la investigación es crítica para el análisis de la misma (Arias, 2003, en Esparza, 2010). Dichas tareas han sido posibles gracias al análisis minucioso de cada uno de los casos.

El análisis de la evidencia es el aspecto más importante de la investigación cualitativa, pero al mismo tiempo es la parte más difícil y menos codificada del desarrollo de un estudio de caso (Fong, 2002, en Esparza, 2010). Esta etapa tiene como propósito el examinar, categorizar, tabular y combinar dicha información, contratándola directamente con las proposiciones de la investigación (Rialp, 1998, en Esparza, 2010). Posteriormente, los resultados de este análisis fueron utilizados para la selección y adaptación de las estrategias que se proponen en el capítulo 5 de este trabajo.

En el siguiente apartado se desarrollan los dos casos estudiados, a partir de la evidencia obtenida a través de los instrumentos aplicados.



CAPÍTULO 4.

Desarrollo de los casos

En este capítulo se desarrolla el análisis de los dos casos estudiados. Las principales áreas exploradas en esta investigación, a través de las entrevistas realizadas a los propietarios y sus respectivos hijos, son: el negocio y sus particularidades, la relación intrafamiliar y la preparación, credenciales y experiencia de los participantes del proceso.

Para efectos de conservar el anonimato de los propietarios y asegurar la estricta confidencialidad de la información proporcionada, se han sustituido los nombres de las personas y el de las dos empresas, quedando de la siguiente manera: Empresa 'T' y Empresa 'L'.

El desarrollo de cada uno de los casos está conformado bajo el siguiente esquema: 1) Antecedentes, estructura y características generales de la empresa; 2) Dinámicas y relaciones intrafamiliares; 3) proceso de sucesión; 4) Perfil del actual director.

4.1. Primer caso: Empresa 'T'

La Empresa T es una pequeña empresa que desde el año 2000, se dedica principalmente a la venta de tacos y otros alimentos. El negocio surge cuando sus fundadores, la propietaria y su esposo, se percatan de que la gente en Chetumal demanda un producto más higiénico y de mejor calidad que los que se ofrecía en las calles.



Aprovechando la experiencia previa del esposo, obtenida después de varios años de trabajar para otra empresa de un giro similar, y el deseo de la propietaria por iniciar su propia empresa al cabo de varios años de haber laborado para una dependencia de gobierno, inician la venta de tacos los fines de semana en la misma terraza de su casa. Este caso es una muestra de uno de los motivos más comunes para la creación de los pequeños negocios: el deseo por independizarse laboralmente.

La familia está conformada por la propietaria, su esposo, la hija mayor de 24 años, y los hijos menores de 15 y 12 años respectivamente.

4.1.1. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Después de ya varios años de participar en el mercado, *la Empresa T* cuenta con dos sucursales en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo, una de las cuales está por concluir un proceso de remodelación significativo.

La empresa emplea a alrededor de 25 personas, entre los cuales se encuentran miembros de la misma familia inmediata y egresados de la Licenciatura en Sistemas Comerciales (en la Universidad de Quintana Roo). Esto último cobra relevancia debido a que la hija mayor —la principal candidata a sucesora— cursa actualmente la carrera.

La empresa está constituida como Persona Física bajo el régimen de pequeño contribuyente ante la Secretaría de Hacienda, y ambos cónyuges, cuyo matrimonio está registrado como una sociedad conyugal (de bienes mancomunados), desempeñan roles clave en la operación de la misma.

La operación de la empresa se ejecuta de manera semiformal, ya que a pesar de que existe un organigrama explícito, las actividades cotidianas muchas veces requieren la superposición de los roles. Tal es el caso de la hija mayor, que a pesar de que oficialmente ocupa un cargo de “cajera”, en la práctica funge como supervisora de la sucursal Matriz, e incluso en ocasiones de gerente administrativa —especialmente durante la ausencia de la propietaria— pese a que existe alguien que ostenta oficialmente ese cargo (un egresado de la carrera de Sistemas Comerciales). Situaciones como la anterior son las que distinguen a una empresa que antepone (en la práctica) la relación familiar a la estructura predefinida de la empresa.



En lo que se refiere a empleados en puestos operativos, tales como meseros y cocineros, desempeñan sus funciones asignadas correspondientes a sus puestos, es decir, en muy raras ocasiones realizan tareas fuera de sus responsabilidades previamente asignadas.

4.1.2. RELACIONES INTRAFAMILIARES

La dinámica familiar se conduce principalmente por las necesidades de la empresa. Es decir, la convivencia entre los miembros de la familia está basada, principalmente, por los acontecimientos y necesidades de la empresa. Bajo esta perspectiva, pudiera pensarse que se trata de una empresa que antepone la dirección, sin embargo, considerando el resto de los elementos que componen el sistema, existen aspectos que indican que se trata más bien de una deficiencia en las relaciones intrafamiliares.

Esta situación repercute en la sensación de integración de la familia, puesto que las necesidades de la empresa muchas veces son antepuestas a las necesidades afectivas de los familiares, lo que conduce a lazos familiares sustentados en una relación laboral, más que familiar. Desde la perspectiva de los hijos (en especial la hija mayor), para la propietaria ellos son más bien empleados potenciales; mientras que durante la conversación con su madre, se puede percibir que se trata de una manera peculiar de comunicación, una manera de 'educarlos' y a su vez, convivir con ellos.

La toma de decisiones críticas para la empresa en la mayoría de los casos es consultada dentro de los tres miembros de la familia que participan activamente en la empresa, quienes podrían ser considerados el 'consejo administrativo'.

No obstante, ante casos de indecisión o desacuerdo, la propietaria, en su papel de líder del negocio, prefiere elegir con base en su experiencia (ha asistido a cursos y diplomados, además de haber sido tutorada por gente con experiencia en la industria restaurantera), incluso ante el desacuerdo de su hija. Ésta última por lo general al final acepta las decisiones de la propietaria, principalmente por respeto y admiración a su madre.



Considerando todos los aspectos en general, *la Empresa T* se trata de una empresa familiar que presenta indicios de pertenecer a la categoría de aquellas que anteponen la dirección del negocio, de acuerdo al modelo que plantea la Teoría de Sistemas.¹⁵ Esto no significa que no estén presentes algunos patrones distintivos de empresas que anteponen a la familia, tales como la administración de las finanzas, las concesiones a la hija, y la manera en que, en caso de emergencias familiares, la directora no duda en utilizar los recursos del negocio para atenderlas.

4.1.3. PROCESO DE SUCESIÓN

La Empresa T se encuentra todavía en su primera generación directiva. No obstante, fue considerada para este estudio por el interés explícito de sus propietarios de que permanezca en control de la familia. Además, las prácticas cotidianas hacen evidente que se trata de una empresa donde ya participan ambas generaciones.

En lo que se refiere al momento de llevar a cabo la sucesión, la Señora reconoce las implicaciones de dicho proceso. Al respecto manifiesta su deseo porque sean sus hijos quienes continúen el negocio (en particular su hija la mayor por ser la que “*tiene más experiencia*” y por su preparación académica). En caso de no haber voluntad por parte de ellos —una posibilidad que reconoce— preferiría cerrar el negocio a su retiro, aunque posteriormente mencionó la posibilidad de venderlo a inversionistas interesados en continuar con la empresa cumpliendo ciertos estándares de calidad. Incluso considera la posibilidad de convertir la empresa en una franquicia, en la región inicialmente.

Por su parte, la hija mayor manifiesta su deseo de adquirir otras experiencias profesionales fuera de la ciudad antes de tomar una decisión respecto a su participación en el negocio de los tacos. Esta aclaración es importante, pues una experiencia reciente con otro giro de negocio (un bar en la localidad) le ha resultado agradable, lo cual contribuye a su formación emocional positiva en lo que a negocios se refiere. Sin embargo, por cuestiones diversas la familia se vio en la necesidad de cerrar.

¹⁵ El modelo se describe en el apartado 1.3 del primer capítulo.



4.1.4. PERFIL DEL ACTUAL DIRECTOR

En el ámbito profesional, la propietaria se encuentra en la etapa final para obtener su grado de Licenciada en Administración de empresas por parte de la *Universidad Interamericana para el Desarrollo* (UNID). En el rol de administradora de la empresa, demuestra tener la capacidad para tomar decisiones basadas en argumentos racionales, en vez de cuestiones afectivas.

Experiencias negativas previas la han conducido a adoptar políticas que apartan a los demás miembros de su familia de las actividades del negocio. Las relaciones sociales representan para ella una cuestión delicada, debido al interés propio de la gente de conseguir empleo a través de su relación y no por sus capacidades o méritos.

Durante las entrevistas se aplicó un test de personalidad¹⁶ (Indicador de Myer-Briggs¹⁷) con la finalidad de profundizar en la comprensión de sus características de personalidad y observar si éstas tienen alguna relación con el éxito que ha tenido como empresaria.

Es importante señalar que los test de personalidad de Myer-Briggs para ambos casos de estudio, fueron aplicados únicamente con el fin de complementar el análisis de este caso, y no representan resultados concluyentes, dadas las limitaciones del instrumento y la metodología necesaria para que ésta pueda tener validez científica.

El resultado obtenido de las pruebas ubica al director dentro de la categoría INFJ (*Introverted, iNtuitive, Feeling, Judgement*, por sus siglas en inglés). Esta categoría ha sido denominada por otros autores como *Idealistas*¹⁸ o *Consejero*¹⁹. Los INFJ son personas que de acuerdo a esta clasificación, se caracterizan por:

¹⁶ El cuestionario aplicado se encuentra en los anexos de este documento.

¹⁷ El Indicador de Myers-Briggs (o MBTI por sus siglas en inglés) es un test de personalidad diseñado para ayudar a una persona a identificar algunas de sus preferencias personales más importantes. El indicador es utilizado frecuentemente en campos tales como la pedagogía, dinámica de grupos, capacitación de personal, desarrollo de capacidades de liderazgo, asesoramiento matrimonial, y desarrollo personal.

¹⁸ De acuerdo a la clasificación de temperamentos de David Keirse. "Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence", 1998.

¹⁹ Una de las cuatro variantes del temperamento "Idealista", de acuerdo a la clasificación de Keirse.



- Ser introspectivos, cooperadores, dirigentes, y atentos.
- Ayudar a otros a desarrollarse personalmente les resulta gratificante, ya que tienen fuertes deseos de contribuir al bienestar de otros.
- Se comunican con otros de forma personalizada, son positivos y gentiles cuando tratan con otros. Son buenos para escuchar y altamente intuitivos. Frecuentemente pueden detectar las emociones e intenciones de los otros individuos, incluso antes que el individuo se percate de ellas.
- Usualmente tienen personalidades profundas e intrincadas. Tienen a guardar sus emociones internas y sus pensamientos para sí mismos, lo que puede hacer difícil llegar a conocerlos. Suelen ser personas privadas, posiblemente porque su habilidad para absorber las emociones de otros puede herirlos fácilmente.
- Prefieren trabajar uno a uno con otros, o trabajar intensamente con gente cercana a ellos. Son felices haciendo trabajos que requieren soledad y cuidados atentos. También son felices trabajando con otros, siempre y cuando sus interacciones personales no sean superficiales, y que tengan tiempo para ellos mismo para revitalizarse.
- Normalmente ejercen su influencia tras bambalinas en lugar de ser un líder visible. Trabajan bien en organizaciones. Valoran la armonía del personal, son buenos en consultar y cooperar con otros, y están preocupados de los sentimientos de otros. Se esfuerzan para hacer que una organización funcione de manera suave y agradable. También pueden actuar como barómetros de los sentimientos en una organización.

4.2. Segundo caso: Empresa 'L'

La *Empresa L* es una microempresa, registrada bajo el régimen de pequeño contribuyente ante la Secretaría de Hacienda a nombre de su actual director, Licenciado en Sistemas Comerciales por la Universidad de Quintana Roo, quien es el mayor de dos hermanos.



La empresa tiene 34 años de haber sido fundada por su padre y madre, quienes se conocieron en la ciudad de Chetumal y formaron un matrimonio. Según los relatos del director actual, su padre, de ascendencia yucateca, fueron quienes le transmitieron el gusto por el comercio, que practica desde los doce años.

Actualmente, el establecimiento se encuentra ubicado en la ciudad de Chetumal con una sola sucursal. Desde sus inicios hasta el día de hoy, la empresa ha tenido un crecimiento considerable, pasando de atender de 6 mesas a 12, duplicando su oferta de productos, y se encuentra en proceso de abrir al público también por las mañanas, ya que por el momento su horario de atención es de 6p.m. a 2.a.m. Este crecimiento, según comenta el director, ha sido en gran medida gracias al conocimiento adquirido durante la carrera de Sistemas Comerciales.

4.2.1. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

Dentro del negocio, el director funge además como propietario, e incluso mesero, ya que como lo expresa, "le gusta lo que hace". Su esposa al respecto comentó que *"no va con él el título de licenciado"*, pues así como administra, también puede encontrarse realizando tareas de limpieza dentro del lugar.

El negocio actualmente emplea a 9 personas, de las cuales 5 son familiares directos. Esta empresa, cabe mencionar, destaca por su especial trato a los empleados en general, quienes a su vez responden con su compromiso hacia el éxito de la empresa. Durante las visitas al lugar se pudo observar un ambiente de satisfacción por parte del personal, quienes mostraron una atención al cliente destacable, algo poco común en los establecimientos de este tipo en la ciudad.

Como parte de sus prácticas administrativas, el director se ha asignado —a él y a sus familiares que laboran en la empresa— un sueldo preestablecido, lo cual, se ha demostrado, contribuye a favor de una buena administración.



En cuanto a los empleados que no son familiares directos, comenta que parte de su éxito en cuanto a la administración del personal lo atribuye al hecho de que se preocupa honestamente por el bienestar de ellos y de sus familias. En varios casos ha acogido a sus empleados como 'familia', en particular a las ayudantes de cocina. Adicional a esto les ofrece seguridad social, y excelente trato, lo que se traduce en un sentido de compromiso hacia el éxito del negocio.

4.2.2. RELACIONES INTRAFAMILIARES

Durante las conversaciones con el director, se puede apreciar un alto grado de unidad familiar, lo cual, de acuerdo a los resultados de otros estudios como el de Lozano (2003), contribuyen al éxito de un negocio.

Los miembros del núcleo familiar participan activamente en las actividades propias del negocio. Por ejemplo, las aguas naturales que se venden en el establecimiento son fabricadas y embotelladas en su casa, con ayuda de su esposa e hijos. Estas tareas se han convertido en rituales terapéuticos y de convivencia para él y su familia, según comenta el director.

En cuanto al papel que desempeña su esposa, parece haber un acuerdo tácito entre ellos de colaboración entre familia y negocio, pues de acuerdo a sus comentarios, ella es la líder en los asuntos familiares, mientras que él es el líder en el negocio. De igual forma existe una complementariedad entre la pareja, ya que en cuestión de decisiones en torno al riesgo, mantienen posturas opuestas: él a favor, y ella en oposición.

Otro de los aspectos a destacar es el interés que su hijo mayor manifiesta interés por seguir los pasos de su padre en cuanto a elección de carrera. El joven está próximo a cursar la carrera de Sistemas Comerciales en la Universidad de Quintana Roo, y que, según comenta, su padre le ha dicho que "ésta le permitiría aplicar las herramientas para posteriormente perseguir sus intereses particulares, y comercializarlos."



Hay que resaltar que la relación entre el director, y sus dos hijos varones es distinta. Con el mayor existe una relación con cierta 'rivalidad', mientras que con el menor la dinámica es más afectiva. Esto parece tratarse de un patrón en las empresas familiares, donde el mayor de los hijos suele tener más diferencias de opinión con el padre, por ser en quien recae el compromiso implícito de continuar con el negocio. Con el resto de los hijos, la relación suele girar en torno a temas distintos.

No obstante, durante la entrevista con el hijo mayor, éste manifestó su interés por participar en el negocio. Explica que actualmente recibe trato de un empleado regular en la empresa, ya que tiene asignado un salario fijo y la obligación de cumplir con las tareas propias de su puesto. Sin embargo, entre padre e hijo han conseguido un equilibrio entre su participación en la empresa y su desarrollo social-personal, ya que como lo menciona el hijo, puede negociar algunas concesiones extraordinarias. Gracias a esto, su hijo considera que participar en el negocio es una ventaja, y no una carga.

4.2.3. PROCESO DE SUCESIÓN

La Empresa L es una empresa de segunda generación. La forma en que se llevó a cabo este proceso presenta algunas particularidades que vale la pena destacar. Uno de los factores que contribuyó al éxito de la sucesión deriva de la instrucción académica que recibió el director.

Según lo comenta, desde 1995 participa de tiempo completo en el negocio, cuando sus padres aún dirigían el negocio. No fue sino hasta el 2004 que él asume la dirección, casi al mismo tiempo en que se inscribe a la licenciatura en Sistemas Comerciales. En el 2009, la empresa pasa a ser propiedad de él, al quedar registrada legalmente bajo su nombre.

Durante los primeros semestres de su carrera se interesa por la literatura sobre el tema de la sucesión familiar. Con esa motivación propia de estudiar sobre el tema, y producto de la información que encuentra, plantea a sus padres la necesidad de iniciar con la transición de forma gradual —a diferencia de la mayoría de los casos, donde es la primera generación quien conduce el proceso.



Otro de los aspectos que distinguen este caso es la forma en que por iniciativa propia, el actual director —en aquel entonces candidato a sucesor— decide asumir riesgos dentro del negocio, cuando aún era financiando él mismo algunos de los cambios necesarios para el crecimiento de éste. Esta práctica, de acuerdo con la interpretación de la literatura, contribuye a generar una sensación de propiedad sobre la empresa.

Es importante resaltar que, a diferencia de la evolución común de iniciar los estudios universitarios cuando se es joven, el director inicia ya en su etapa adulta.

4.2.4. PERFIL DEL ACTUAL DIRECTOR

De igual forma, otra de los factores que parece ser clave en el éxito de este caso es la experiencia con la que cuenta el director antes de iniciar el proceso. Habiendo sido estudiante de contabilidad, obtiene un puesto de subgerente en una línea de autobuses. Un par de meses después renuncia para aceptar la oferta de una plaza en el *Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE)*, donde sus horarios le permiten involucrarse de medio tiempo en las actividades del negocio. En el 2004, por convicción propia, decide inscribirse a cursar la carrera de Sistemas Comerciales y de la cual manifiesta su satisfacción con los resultados que le ha permitido obtener.

También es interesante su perspectiva de los negocios. Comenta que en su experiencia, el temor y egoísmo muchas veces da lugar a acciones que van en perjuicio de la empresa. Considera que el liderazgo y el trabajo en equipo son factores decisivos para el éxito, sin embargo, la cultura empresarial mexicana no los fomenta.

Como en el caso de la empresa 'T', al propietario de la empresa 'L' también se le aplicó el test de personalidad (Indicador de *Myer-Briggs*). El resultado obtenido de las pruebas ubica al director dentro de la categoría ENFJ (*Extroverted, iNtuitive, Feeling, Judgement*, por sus siglas en inglés). Esta categoría ha sido denominada por otros autores como *Idealistas*²⁰ o *Profesor*.²¹ Los ENFJ son personas que de acuerdo a esta clasificación, se caracterizan por:

²⁰ De acuerdo a la clasificación de temperamentos de David Keirsey. "Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence", 1998.

²¹ Una de las cuatro variantes del temperamento "Idealista", de acuerdo a la clasificación de Keirsey.



- Ser hábiles en tratar con mucha gente y conocerlas para aprovechar su potencial.
- Son naturalmente alegres, proveen apoyo, agradecimiento y ánimo a aquellos que aprecia.
- Toman nota de lo que se está haciendo y lo que se necesita hacer, ofreciendo su ayuda cuando es necesario.
- Disfrutan organizar actividades grupales, y tomar en serio sus compromisos.
- Son confiables, y no les gusta decepcionar a otros.
- Como líderes, tienen el don de convocatoria, concentrarse en lo que se está haciendo bien y en las fortalezas de los miembros.
- Son leales y esperan lo mismo a cambio.
- Son buenos conversadores, capaces de encontrar terreno común con sus interlocutores.
- Encuentran la manera de reaccionar con gracia en cualquier situación, sin importar cuán tensa o incómoda sea esta.

El resultado de la prueba aplicada a su esposa fue insospechado, ya que según los parámetros recolectados, ella pertenece a la misma categoría (ENFJ). De acuerdo a la interpretación de la teoría, tipos complementarios (diferentes), suelen generar una dinámica de colaboración en equipo, mientras que tipos semejantes conducen a equipos poco eficientes. Lo anterior podría explicar el acuerdo que existe entre la pareja de no involucrarse en las decisiones del negocio por parte de la esposa, mientras que en asuntos de familia, es ella quien suele tomar las decisiones.



4.3. Interpretación de los resultados

Si bien las dinámicas intrafamiliares no influyen directamente en la operación del negocio como tal, sí influyen en la actitud de los integrantes de la familia hacia éste, incluyendo a los primogénitos. En estos últimos, las relaciones intrafamiliares son un factor que influye de manera significativa en su interés por participar en el negocio. Este resultado se asemeja a los de Longenecker y Schoen (1978), quienes indican que las razones de tipo familiar se encuentran dentro de los aspectos que los descendientes toman en cuenta al momento de elegir si participan o no en la empresa familiar.

La comparación directa entre ambos casos se facilita, ya que tanto la empresa 'T' como la empresa 'L' se ubican dentro de las etapas funcional–funcional avanzada, según las etapas del proceso de sucesión que proponen Longenecker y Schoen (1978). Asimismo, de acuerdo a la información obtenida de las entrevistas con los propietarios, en ambos casos se espera que llegado el momento de la sucesión, ésta consista principalmente en el traspaso del control y liderazgo de la empresa.

Una de las diferencias principales entre el caso de la empresa 'T' y la empresa 'L' radica en el equilibrio entre la atención que los propietarios (actuales directores) prestan a los asuntos de familia y los asuntos del negocio.

En el caso de la empresa 'T', la propietaria no ha conseguido el funcionamiento armónico entre los subsistemas de la dirección y la familia, a pesar de que ella cuenta con los conocimientos y experiencia suficiente para llevar a cabo una adecuada administración de su negocio, y que además está consciente de la eventual necesidad de traspasar el mando del mismo. En la entrevista con su hija mayor, ésta explica cómo, por lo general, en la mesa se dedica la mayor parte del tiempo a los asuntos de negocio, dejando así a un lado cuestiones individuales y afectivas. Tal escenario y sus efectos soportan la premisa de Poza (2005), quien considera que la propensión hacia alguno de los subsistemas —en este caso el de la dirección— afecta negativamente el funcionamiento de la organización.



En contraparte, el propietario de la empresa 'L' manifiesta estar consciente de las necesidades emocionales de los integrantes de la familia, y pone atención a ellas bajo las costumbres propias de la familia. Además de contar con formación profesional en temas de administración, ha puesto especial atención en el proceso de sucesión, procurando documentarse sobre el tema. Gracias a eso y otras prácticas recomendadas en la literatura, ha logrado —además del crecimiento del negocio en su segunda generación— despertar el interés por el negocio en sus hijos, en particular en su hijo mayor.

La importancia de las buenas relaciones intrafamiliares y su influencia positiva en el proceso de sucesión ha sido resaltada por autores como Cabrera (1998) quien concluye que las relaciones intrafamiliares son de gran relevancia para la salud tanto de la empresa como de la familia, y que éstas deben ser examinadas y mejoradas a través de espacios dedicados a ello. Asimismo, señala que el estilo de dirección adoptado por el propietario influye en la calidad de las relaciones intrafamiliares. Al respecto, una cualidad crítica es que el propietario reconozca el momento de empezar a retirarse, y desempeñar funciones de asesor una vez retirado.

Cuando se trata de los miembros familiares directos, los méritos o capacidades profesionales no figuran dentro de los factores decisivos para la elección del sucesor en ninguno de los dos casos estudiados. En la empresa 'T', por ejemplo, a pesar de que existe una estructura formalizada que atañe a los empleados externos, la hija mayor no ha sido sometida a ningún proceso de selección formal. Por su parte, la empresa 'L', debido a la sencillez de su estructura, no requiere de credenciales académicas para la selección de sus empleados. Sin embargo, el propietario comenta que, aunque no sea de manera formal, sí cuenta con algunas características necesarias para la contratación de sus empleados, orientadas más a determinar las cualidades individuales de los aspirantes.

En ambos casos, los propietarios muestran inclinarse hacia sus respectivos hijos mayores como principales candidatos a asumir la dirección de sus empresas. En el caso de la empresa 'T', la propietaria comenta que su hija mayor *“es la que mayor experiencia tiene”*, haciendo alusión a su capacidad profesional. Los hijos menores, si bien cumplen esporádicamente con tareas relacionadas al negocio, su participación es más de carácter eventual.



El propietario de la empresa 'L', por su parte, ha llevado a cabo un proceso de inducción paulatina con sus dos hijos, asignándoles tareas adecuadas a la edad de cada uno. No obstante, el trato hacia sus dos hijos presenta diferencias entre sí, ya que es el hijo mayor quien ostenta mayor responsabilidad del negocio. Cabe hacer mención de que su hijo, durante la entrevista realizada, comenta que los 'privilegios' que conlleva su participación en el negocio "*valen la pena*".

Esta tendencia de utilizar la primogenitura como criterio de elección del sucesor en las empresas familiares ya ha sido identificada por otros autores (Barbeito, Guillén y Martínez, 2006) en el caso de España. Investigadores justifican el uso de este criterio por ser "*ante todo un criterio cómodo que exime a los padres la responsabilidad de tener que elegir al hijo más capacitado, y ello, probablemente, lo ha convertido en el criterio más utilizado a lo largo del tiempo*" (Ussmane, 1996; Cabrera, 1998, en Barbeito, Guillén y Martínez, 2006).

Sin embargo, se ha observado que esta tendencia de primogenitura se encuentra en proceso de transición hacia un criterio basado en la capacidad del sucesor para el cargo (Barbeito, Guillén y Martínez, 2006). Esto sin embargo, no quiere decir que así suceda para el caso de Quintana Roo, pues además de no existir estudios sobre el tema, los resultados de este estudio demuestran que aún existe una preferencia por el primogénito, no así por el requisito de que éste sea varón.

En lo que respecta al ritmo del proceso de inducción de los potenciales sucesores, en ambos casos ha sido de manera gradual, en el transcurso de años. Sin embargo, existen diferencias en la forma en que los progenitores lo han percibido. Mientras que la candidata a sucesora de la empresa 'T' lo ha percibido como un "compromiso familiar" —pese a que en ningún momento ha sido explícitamente obligada— el hijo del propietario de la empresa 'L' percibe su participación en el negocio como una ocupación satisfactoria que incluso le otorga '*privilegios*' en comparación con sus pares, de acuerdo a sus comentarios durante la entrevista.

La formación que recibe el sucesor ha sido considerada una variable clave en el proceso de obtención de legitimidad como líder, además de ser fundamental para el éxito del proceso sucesorio (Ward, 1987; Seymour, 1993; Lansberg y Astrachan, 1994, en Cabrera, 1998).



La experiencia previa en materia de sucesión familiar es una ventaja importante al momento de inducir y preparar a los posibles sucesores, como lo demuestran las diferencias entre ambos casos estudiados. El propietario de la empresa 'L', quien fuera en su momento el candidato a sucesor para sus padres —además de haber sido partícipe activo en la planeación y ejecución del mismo— ha conseguido fomentar el interés en sus hijos de manera más efectiva que la propietaria de la empresa 'T', puesto que ésta última todavía se encuentra en su primera generación administrativa.

De manera similar, en cuanto a la compatibilidad entre las convicciones del sucesor y las necesidades de la empresa, las diferencias esenciales estriban en la percepción de los hijos. Ambos progenitores muestran indicios de haber elegido sus respectivas licenciaturas motivados significativamente por la utilidad práctica que ésta representa —no solo para ellos, sino también para el negocio familiar. Sin embargo, el hijo mayor del propietario de la empresa 'L' se manifiesta más satisfecho en lo individual con su elección de carrera (la considera un vehículo para posteriormente comercializar sus propias convicciones), mientras que la hija de la propietaria de la empresa 'T' desea explorar otras opciones en lo profesional, antes de comprometerse definitivamente en el negocio familiar.



CAPÍTULO 5.

Estrategias para facilitar el proceso de sucesión

Este capítulo pretende aportar al empresario de un pequeño negocio algunos conceptos y herramientas útiles para la ejecución de un proceso sucesorio exitoso. Las recomendaciones aquí expuestas tienen su origen en la selección y adaptación de estrategias previamente existentes en la literatura; además de algunas propuestas originales generadas a partir de los hallazgos realizados durante el análisis de los casos que conforman este trabajo.

Se organizan con base en las cuatro etapas fundamentales que componen el proceso que toda empresa familiar transita hacia el éxito y perpetuidad: la *fundación* (primera generación), la *integración* (a la familia), la *transición*, y por último, la *evolución*.²² Estas cuatro etapas representan un ciclo que se repetirá dependiendo del tiempo de vida de la empresa, asumiendo que existe el deseo de perpetuar el negocio.

1. **La fundación del negocio** es aquella etapa que inicia cuando el propietario pone en marcha el negocio hasta que éste opera de manera constante.
2. **La integración** es donde se las tareas del negocio se ven fusionadas con las actividades de la familia, y las necesidades de la familia en el negocio.

²² Las etapas son de elaboración propia a partir de los resultados del análisis de los casos estudiados.



3. **La transición** es la etapa definida por la integración del sucesor a las actividades directivas de la empresa, etc.
4. **La evolución** es aquella donde ya bajo el mando del sucesor, la empresa se concentra en mejorar sus procesos, e incluso, expandirse.

Principalmente, fueron recopiladas y adaptadas las prácticas recomendadas por diversos autores, consultores e investigadores (Poza, 2005; Cabrera, 1998; Lozano, 2003; Lea, 1991; Brenes, 2008; Rosenblatt, *et al.*, 1995; Ward, 1987; Monsó, 2005), para poder ser aplicadas a la situación que las empresas familiares viven en la región.

Es importante aclarar que el objetivo primordial de estas estrategias es asegurar la continuidad de la empresa, lo cual no necesariamente significa que permanecerá bajo la dirección de algún miembro de la familia, pues no siempre allí se encuentra la persona mejor calificada para la encomienda.

5.1. La fundación del negocio

Dentro de las empresas familiares, el director general es el principal actor y responsable de la planeación y ejecución de un proceso de sucesión exitoso. Su propósito primordial es ser el arquitecto de la cultura y sistemas de la empresa y familia.

Paradójicamente, también es el más propenso a poner en riesgo la continuidad del negocio.

Existe la falsa creencia de que un director que ha labrado una transición exitosa es aquel estereotipo de *héroe*. Por el contrario, en la mayoría de los casos se trata de una persona modesta, dedicada y diligente. Los directores exitosos son personas que:

- Están más interesados en llevar a cabo acciones que beneficien a la empresa para asegurar su continuidad y no por promover cuestiones egoístas y narcisistas.
- Comprenden que son administradores de un legado con vida propia, que los trasciende como directores generales.



- Tienen conciencia de que para lograr esto, es indispensable atraer a la gente adecuada, colocarlos en la posición adecuada y ejecutar las estrategias para asegurar tanto la sustentabilidad como la continuidad.

Ante esto, es necesario que el fundador advierta la inminencia del proceso de sucesión. Es ideal que se inicien las consideraciones necesarias desde el momento mismo de la fundación, aunque parezca temprano para ello.

Deberá delimitar previamente y con claridad las cuestiones familiares de las cuestiones del negocio. Además, se recomienda que establezca un periodo definido en años como director general, las condiciones de su retiro y las implicaciones internas y externas del mismo.

También es importante definir las cualidades indispensables del sucesor y considerar sus necesidades de desarrollo antes de asumir el cargo.

Conviene además documentarse sobre el tema de la sucesión directiva. Casos y experiencia han demostrado que aquellos fundadores que lo hacen incrementan sus posibilidades de éxito.

5.1.1. OBTENER RETROALIMENTACIÓN Y OPINIÓN DE TERCEROS

De acuerdo a un estudio realizado en más de cien empresas familiares, el fundador — quien es el encargado de mantener el funcionamiento del negocio— percibe un panorama más positivo que el resto de los participantes.²³ Esta certeza tiene como base el conocimiento de los pormenores del funcionamiento de la empresa, mientras que el resto de los participantes se encuentran insatisfechos por la incertidumbre que observan.

Una perspectiva parcial dificulta al fundador avistar los problemas que pudieran estar ocurriendo en cuestiones de planificación, comunicación, crecimiento, oportunidades y eficacia, no sólo en la empresa, sino también dentro de la familia. El desgaste físico y emocional que conllevan las labores de dirección lo inclinan a preferir una postura evasiva ante los conflictos, que en muchas ocasiones tienen consecuencias determinantes.

²³ Según el “Discovery Action Research Project”, estudio longitudinal aplicado a cerca de 100 empresas familiares, realizado por la Partnership for Family Business en la Weatherhead School of Management, Case Western Reserve University.



Los demás integrantes de la familia y los participantes externos perciben que el fundador omite o rechaza las opiniones que puedan tener en relación al funcionamiento del negocio y la familia. Esta situación debilita los canales de comunicación necesarios para el funcionamiento armónico del sistema en su conjunto.

Por lo tanto, el fundador debe adquirir conciencia de este fenómeno y reconocer la magnitud de estas diferencias entre él y el resto de los participantes —familiares o no.

Además debe procurar adquirir una perspectiva completa e imparcial de la situación del negocio, permitiéndole afrontar los conflictos con mejor conocimiento de su origen.

5.1.2. FORMALIZAR LAS RELACIONES EN LA EMPRESA SIN ARRIESGAR SU AGILIDAD

Generalmente las empresas familiares están regidas por relaciones informales. Los roles traspasan los límites entre la empresa y la familia.

Ante esto, es responsabilidad del fundador (también director) optimizar el funcionamiento del sistema de la empresa familiar. Las dinámicas entre la empresa y la familia deben ser distinguidas, delimitadas y armonizadas entre sí, de forma tal que las necesidades de ambas queden cubiertas. De otra forma, la empresa está destinada a deteriorarse, y por ende, arriesgar su continuidad.

Dentro del negocio las relaciones deben ser formalizadas. Con una dirección adecuada, reglas claras, y disciplina, se puede hacer frente a las necesidades tácticas (del día a día) y estratégicas (en el largo plazo) del mismo. Sin embargo, es importante asegurar que la empresa conserve su agilidad de respuesta a los cambios del entorno y del mercado, ya que esta característica constituye su principal ventaja competitiva ante las grandes empresas.

Se deben formalizar las relaciones de los miembros de la familia dentro de la empresa y evitar otorgar privilegios extraordinarios a los familiares. Para esto, es conveniente establecer reglas claras y vigilar su cumplimiento, especialmente entre parientes que participan en las actividades de la empresa, sin privar a éstos de la posibilidad de expresar sus inquietudes, en el plano personal y laboral.



5.1.3. PLANIFICACIÓN DEL PATRIMONIO FAMILIAR Y RETIRO

Los directores experimentados que pretenden que su empresa continúe siendo exitosa más allá de su ciclo de administración se muestran a favor de realizar una transición generacional planeada y procurar su cumplimiento. También reconocen que se trata de un proceso paulatino y valoran cuidadosamente la situación de la empresa y las necesidades de desarrollo de los sucesores.

Planificar el patrimonio anticipadamente tiene el potencial de contribuir a la continuidad del negocio, además de ahorrar recursos económicos y aminorar conflictos. Los estudios sobre el tema han revelado que una de los aspectos más delicados a tratar es la cuestión patrimonial, ya que implica hablar de fallecimiento y los efectos que tiene en la familia y la empresa.

Dos aspectos fundamentales a incluir en dicho plan son:

1. **Las fuentes de ingreso para el fundador, esposa, y miembros de la familia no activos en la empresa.** A manera de pensión (o jubilación), preferentemente que éste tenga un monto fijo durante el periodo acordado.
2. **Transferencia del control de la empresa.** El sucesor deberá estar facultado para la toma de decisiones que alguna vez correspondieron al fundador. De igual forma, es importante que el fundador evite el impulso por utilizar mecanismos de coerción para continuar en el control del rumbo de la empresa.

La ayuda de un profesional puede ayudar a las empresas familiares a planificar debidamente el patrimonio. La opinión y experiencia de un experto permite al director poner atención en el traslado a la siguiente generación y reducir la carga de 'preocuparse' por cuestiones afectivas.

Se debe establecer en el plan de sucesión la duración del ciclo de administración del fundador, y respetarlo. De esta forma se podrá evaluar la situación de la empresa de forma realista y atender las necesidades de preparación de los sucesores. Para ello, se deben considerar no solo cuestiones financieras, sino también la transferencia del poder, comprometiéndose a apartarse de la dirección de la empresa, salvo que el sucesor lo acepte como fuente de asesoría.



5.2. Integración de la empresa en la familia

Durante esta etapa, los asuntos de la empresa pasan a formar parte de la cotidianidad de la convivencia de la familia. En algunas ocasiones, la empresa también aporta a atender las necesidades de la familia, principalmente cuando se trata de cuestiones financieras o de desarrollo profesional.

Lo anterior puede ser motivo de confusiones y malentendidos entre los participantes, poniendo en riesgo tanto la estabilidad de la empresa, como la unidad familiar. Consolidar el funcionamiento del negocio está estrechamente ligado con la confianza que existe en la familia.

Durante esta etapa, el cónyuge juega un papel determinante en la transición exitosa de una empresa, a pesar de que la aportación que éste realiza. Incluso, en muchas ocasiones, ni ellos mismos se percatan de esto.

El cónyuge (sea este esposo o esposa) del director general es el administrador del legado de la familia, un canal de comunicación seguro y confiable y asiste en las relaciones familiares con su inteligencia emocional y apoyo incondicional. Además, tienen la capacidad de infundir una sensación de propósito, cooperación, responsabilidad y comunidad entre los miembros de la familia.

También desempeñan una labor importante en la preparación del sucesor, ya que promueven el sano equilibrio entre trabajo y familia. Son creadores de la “cultura familiar”, pues suelen tomar iniciativas familiares como crear espacios de comunicación, organizar reuniones familiares, planear vacaciones y celebraciones multigeneracionales. Estos valores se transmiten a los hijos, quienes son enseñados a valorar la empresa, su historia y relaciones interpersonales con clientes y proveedores.

No solo eso, sino que también son mediadores en caso de conflictos entre los integrantes de la familia que participan en el negocio, manteniendo y fortaleciendo el sentido de unidad familiar. Incluso, en algunas ocasiones, son éstos quienes son el factor determinante para que los hijos decidan participar en la empresa.



Es indispensable conservar el equilibrio entre la atención que se presta a las necesidades de la empresa y de la familia, tanto en su conjunto como por separado. Para lograr esto, es indispensable establecer canales de comunicación que permita a los miembros de la familia expresar sus inquietudes y necesidades sin ser recriminados.

Respetar y valorar la opinión del cónyuge contribuye a alcanzar dicho equilibrio. El sigilo, la falta de información y la ausencia de instrucción amenazan el compromiso que los miembros de la familia tienen con la continuidad de su empresa.

5.3. La transición a la siguiente generación

La etapa de transición generacional puede marcar su inicio por dos razones principales: la necesidad de reemplazar al director (sea por voluntad o contingencia) o cuando el candidato a sucesor se involucra en las actividades de la empresa. En cualquiera de los dos casos, es indispensable que el sucesor sea elegido y nombrado como tal.

Este proceso consta de dos sub-procesos: 1) Determinar la aptitud del candidato a sucesor para atender las necesidades de la empresa y hacerse responsable. 2) Concluir satisfactoriamente el proceso de preparación de éste.

Es importante resaltar que en ocasiones, el candidato ideal no pertenece a la familia. Tales situaciones son motivo de equivocación, pues se antepone el parentesco a los méritos y capacidades de alguna persona ajena a la familia, un error común entre las empresas familiares.

5.3.1. DETERMINAR LA APTITUD DEL CANDIDATO

En primer lugar, debe evaluarse la capacidad del candidato — sea hijo o no del fundador — para ser líderes responsables y cubrir las necesidades estratégicas de la empresa. Este es un proceso que idealmente se lleva a cabo durante varios años. No sólo se trata de calificar la capacidad para el cargo, sino que también exista empeño y compromiso por parte del sucesor.



En estudios realizados a cientos de empresas familiares, se ha encontrado que los líderes exitosos de la siguiente generación comparten las siguientes características:

- Conocen bien el negocio; en términos ideales, les gusta o incluso veneran la naturaleza de la empresa.
- Se conocen a sí mismos, identifican sus fortalezas y debilidades como líderes gracias a sus experiencias y educación recibida fuera de la empresa familiar.
- Desean dirigir y servir.
- Reciben orientación responsable de la generación anterior, de asesores y de un consejo de administración formado por personas externas.
- Tienen buenas relaciones y la capacidad para adecuarse a los demás, sobre todo si forman parte de un equipo sucesorio (integrado por hermanos, parientes políticos o primos).
- Cuentan con el apoyo de directivos competentes externos dentro del equipo de la alta dirección para complementar sus propias habilidades.
- Poseen el control sobre la propiedad o bien, pueden dirigirla, mediante aliados, como si efectivamente lo tuvieran.
- Se han ganado el respeto de empleados no pertenecientes a la familia, proveedores, clientes y otros miembros de la familia.
- Sus habilidades y capacidades satisfacen las necesidades estratégicas del negocio.
- Respetan el pasado y enfocan sus energías en el futuro del negocio y la familia.

Evaluar el nivel de compromiso hacia la empresa es una tarea compleja. Se pueden observar indicios como: disposición a trabajar horas extra, flexibilidad de horario, adaptabilidad entre roles necesarios para la empresa, disposición a servir, compromiso con una misión más grande que la de ellos, instrucción, respeto por lo que ha hecho que el negocio sea exitoso y disciplina general en sus ideas y acciones.



En contraparte, existen ciertas muestras que hacen que la aptitud del sucesor deba ser cuestionada. Una de ellas es una mentalidad orientada al beneficio personal del sucesor. Esto aumenta las probabilidades de que la empresa y la familia sean perjudicadas.

Existe la falsa creencia de que al conceder privilegios a los hijos —en especial de tipo económico— dentro del negocio engendra un sentido de compromiso hacia el negocio. Existe evidencia empírica de que en muchas ocasiones esto dista de la realidad.

Para evitar esto, es conveniente fomentar un sentido de responsabilidad financiera en el sucesor. Mediante la asignación de sueldos basados en el mercado salarial local y compensaciones por desempeño ponderado bajo criterios disciplinados se puede conseguir, siempre y cuando estos acuerdos sean respetados.

Algunas otras prácticas comunes que deben ser evitadas por los directores generales —sea este sucesor o antecesor se enlistan a continuación:

- Suponer que la sucesión a una nueva posición directiva y como propietario inviste al líder con la autoridad para dirigir. La autoridad se gana, no se hereda.
- Aislarse de otras personas importantes en la familia y el negocio. Mantenerse en contacto es importante, incluso durante el conflicto.
- Dejarse distraer por directivos clave u otros actores importantes en la organización familiar que tienen sus propias agendas.
- Tener que contar siempre con la respuesta a cualquier problema. Es un mito que los “verdaderos líderes” saben cómo resolver cualquier problema.
- Mantener demasiado tiempo al equipo directivo existente. Para la continuidad de cualquier negocio, es necesario que haya puntos de vista frescos.
- Tratar de hacer demasiado en muy poco tiempo o muy poco en forma demasiado lenta.
- Ser excesivamente cauteloso o rebelde, dependiendo de la relación histórica que guarde el nuevo líder con el anterior director general y padre (u otro pariente).



La observancia mutua entre fundador y sucesor de estos aspectos reduce las posibilidades que estos aspectos pasen por alto entre la administración del negocio. Ahí es donde radica el valor de contar con opiniones de terceros confiables.

5.3.2. CONCLUIR EL PROCESO DE PREPARACIÓN DEL SUCESOR

Una vez realizada la elección de quién continuará con la dirección de la empresa familiar, tanto el fundador como el sucesor electo deberán trabajar en conjunto para concluir satisfactoriamente la formación y legitimación del sucesor, de manera que las necesidades primordiales de la empresa puedan ser cubiertas; y a su vez, integrar las perspectivas que aporta la generación más joven a la estrategia del negocio, sin que esto afecte su funcionamiento.

Si bien es cierto que la instrucción académica ha demostrado contribuir a adquirir las habilidades necesarias para dirigir y administrar un negocio de manera responsable, también existen otras cualidades que sólo bajo la tutela del fundador y la experiencia pueden ser adquiridas.

Directores exitosos coinciden en que la adopción de las siguientes pautas de instrucción ayuda a fomentar aspectos esenciales de liderazgo y responsabilidad en el sucesor:

- Iniciar la educación de los hijos lo más pronto posible, enseñarles que sus derechos conllevan obligaciones. A través de relatos y anécdotas los herederos comenzarán a entender que un negocio familiar significa, más que privilegios y riqueza, administración y responsabilidad.
- Comunicarles el placer y orgullo con toda claridad. La idea no es que piensen que tienen la obligación de unirse al negocio, sino de que, si así lo desean, tendrán que ganarse el puesto en lugar de solo heredarlo.
- Durante la adolescencia deben experimentar lo que es trabajar por un salario o realizar labores familiares, pues ambos factores promueven el desarrollo de una ética de trabajo, que es el mayor contrapeso ante cualquier experiencia derivada de las ventajas de la riqueza.



- Deben entender que el patrimonio de la familia exige una buena administración para que éste se preserve y crezca para el bienestar de las generaciones siguientes.

Los sucesores deben ser capaces de ganar el respeto de empleados no pertenecientes a la familia, proveedores, clientes y otros miembros de la familia mediante un desempeño sólido y habilidades interpersonales desarrolladas. El autoconocimiento permite a los sucesores conocer sus fortalezas y debilidades y mejorar su desempeño en otras áreas fundamentales del negocio.

En este proceso, consejeros y mentores, tanto dentro como fuera de la familia, tienen un papel invaluable. Además de contribuir a la formación del sucesor, también pueden ayudar a evaluar imparcialmente la aptitud del candidato, observar su sentido de responsabilidad, y apuntar las debilidades que éste pueda tener.

Un aspecto fundamental de la legitimación del sucesor como director es la **transferencia del poder**. En el caso de las empresas familiares es especialmente complicado, ya que no sólo se transfiere el liderazgo de la empresa, sino implícitamente, el de la familia.

En la cesión del poder, es importante asegurar la congruencia entre los aspectos legales y la práctica, pues en algunas ocasiones los directores prolongan el ejercicio de su puesto e incluso se afianzan a la empresa. Escenarios de este tipo dificultan la tarea de dirección para el sucesor, ya que la presencia de dos figuras que compiten por la autoridad provoca confusiones innecesarias y perjudiciales para el funcionamiento del sistema.

5.4. Dirigir la evolución de la empresa

Hablar de una sucesión generacional exitosa implica cuestiones más allá de traspasar la propiedad y el control. La búsqueda de la continuidad exige a la empresa que se adapte, con visión y estrategia, a las cambiantes dinámicas competitivas que predominarán en la siguiente generación.

La participación simultánea de dos generaciones en el negocio puede generar algunas fricciones, que si bien pueden descarriar el rumbo de la empresa, también pueden ser aprovechadas para fortalecer la dirección de la empresa.

Desde la etapa de transición, hasta el final de su intervención en el negocio, el antecesor debe vigilar la conservación de los valores que han hecho exitosa a la empresa. El sucesor, por su parte, debe asumir la responsabilidad de conducir a la empresa a través de una etapa de constante rejuvenecimiento y transformación. Al mismo tiempo, debe adquirir una profunda comprensión y reconocimiento de lo que ha hecho que la empresa sea exitosa. El nuevo líder, en consecuencia, debe convertirse en un 'embajador' de la cultura empresarial, y a su vez introducir los nuevos valores.

La etapa de *evolución* puede ser concebida en tres *estados* esenciales, según Poza (2005):

1. El **estado presente**, que representa la situación actual de la familia y la empresa;
2. El **estado de transición**, en el que tienen lugar la mayor parte de las actividades del cambio;
3. El **estado futuro**, que representa el rumbo que el líder desea que tome la organización.

El **estado presente** es aquel en donde, idealmente, se identifican las insatisfacciones con el *status quo*, para llevar a cabo los ajustes necesarios de cara a la continuidad y perpetuación de la empresa. Estas pueden tener origen tanto en la empresa como en la familia.

El **estado de transición**, que naturalmente implica una reorganización dentro de la empresa, tiene como fin último el llevar a la empresa familiar (familia, dirección y propiedad) al estado futuro deseado.

El **estado futuro** de un negocio es aquél donde se sientan las bases para conseguir un conjunto de resultados o cambios esperados en un periodo de uno, dos o tres años, tomando en cuenta la visión y la misión medular de la empresa y la familia propietaria. A diferencia de una visión, que suele ser abstracta y de más largo plazo, el escenario del estado futuro debe definirse con precisión en términos financieros, operativos y conductuales. Lo más conveniente es plantear un escenario para el negocio y otro para la familia.

Es el nuevo líder quien debe decidir dónde comenzar el cambio: en la alta dirección, en la familia, en el patrimonio o propiedad, en las ventajas competitivas actuales de la empresa o en las nuevas prácticas que trae la siguiente generación.



5.5. Resumen de las estrategias recomendadas

Como arquitectos que construyen relaciones de confianza e instituciones para gobernar la relación entre familia y negocio, los directores generales exitosos recomiendan las siguientes prácticas para garantizar la continuidad entre generaciones:

- Establecen desde el inicio su período de dirección, y lo respetan.
- Planean el patrimonio y la transferencia de la propiedad teniendo en mente la agilidad del negocio y la transferencia del poder.
- Asumir, junto con el cónyuge, funciones de liderazgo apropiadas para garantizar la confianza y la gobernabilidad de la empresa familiar.
- Promueven la comunicación y acuerdos entre los miembros de la familia mediante reuniones familiares o un consejo familiar que sesione periódicamente.
- Aceptan con agrado la revisión que hacen los miembros externos y familiares, quienes continuamente aportan críticas al director.
- Desarrollar la capacidad de liderazgo de la siguiente generación y promover su visión.
- Recurrir a profesionales y expertos que no pertenezcan a la familia para obtener retroalimentación imparcial sobre la situación de la empresa y la capacidad del sucesor para asumir el liderazgo.
- Persiguen el crecimiento estratégico a partir de las capacidades medulares de la empresa, y tomando en cuenta las necesidades de desarrollo del sucesor.



CAPÍTULO 6.

Conclusiones

El estilo de dirección y el buen funcionamiento de las relaciones intrafamiliares influyen de manera positiva en la intención de los descendientes a participar en la empresa y a asumir el liderazgo de su continuidad. Los resultados obtenidos en este estudio soportan esta afirmación, fenómeno que además ha sido identificado por estudios como el de Lozano (2003).

En este tipo de negocios prevalece la informalidad en sus actividades cotidianas. Son pocos los casos en los que existe una planeación anticipada e informada, a pesar de que la importancia de ésta ha sido reconocida en estudios previos (Ward, 1987; Rosenblatt *et al.*, 1985). Incluso los posibles sucesores son introducidos a participar sin una estrategia predefinida; inician sin responsabilidades, condiciones o períodos preestablecidos.

El caso específico de la empresa 'L', una de las empresas seleccionadas para este estudio, que ha llevado a cabo con éxito su proceso sucesorio —y que además presenta signos de continuar en su siguiente generación— soportan las proposiciones teóricas de este trabajo.



La importancia y el valor de esta investigación están sustentadas en el alto impacto negativo que el fracaso de la sucesión familiar tiene sobre la MIPYME familiar. Esta clase de empresas constituye un pilar fundamental para la economía a nivel mundial, como se señala a lo largo de este documento. Además, tienen una función de carácter social, al ser las principales generadoras de empleo.

En la medida en que la MIPYME familiar posea herramientas para el autoconocimiento —tanto de la organización como de sus principales participantes— ésta aumentará sus probabilidades de éxito, y en consecuencia, poder continuar siendo generadoras de empleo y de desarrollo económico.

La información que existe sobre el tema en la literatura académica y en los medios periódicos, si bien es relevante para el microempresario de la región, no posee el lenguaje ni el enfoque adecuado para atraer la atención y cubrir las necesidades esenciales de tales personajes. La articulación de dicha información debe ser mejorada para facilitar su aplicación a los pequeños negocios, considerando las características particulares de sus directores.

6.1. Limitantes y recomendaciones

Deben tomarse en cuenta las limitantes de esta investigación. El método de estudio de casos no permite hacer extrapolaciones estadísticas en poblaciones mayores dada la naturaleza cualitativa del mismo. De igual forma la generalización de los resultados debe considerar las particularidades de la muestra. Las conclusiones aquí expuestas aplican únicamente para aquellas empresas que cumplan con los criterios de selección establecidos, es decir, micro o pequeñas empresas ubicadas en el estado de Quintana Roo, y que pertenezcan al sector servicios.

La segunda limitante, en lo que respecta a la aplicación de los instrumentos. El *test de personalidad* que fue aplicado a los propietarios de ambas empresas, si bien tiene un alto grado de precisión por sí mismo, la interpretación de los resultados en dinámicas organizacionales debe ser realizada en conjunto con otros parámetros que permiten la integración de equipos de trabajo eficientes.



Los resultados obtenidos producto de éste podrían explicar el funcionamiento de las dinámicas familiares, especialmente entre los propietarios, sus cónyuges y primogénitos, considerando a éstos como un equipo de trabajo. De igual forma, podrían explicar las habilidades y el estilo de liderazgo de los participantes de la empresa familiar, así como sus debilidades a atender y complementar.

Tanto la comunidad académica, como la iniciativa privada pueden hacer uso de este trabajo como base para futuras líneas de investigación más específicas a necesidades de las MIPYME de la región. Una de ellas puede ser la identificación de particularidades en las relaciones intrafamiliares y en la dirección en este tipo de negocios en distintos lugares de la región (Cancún, Mérida, etc.).

En ese sentido, el tema de la empresa familiar podría ser abordado con un enfoque psicológico, considerando que ésta es un sistema conformado por individuos con características propias que pueden ser potenciadas y complementadas.

De igual forma, el estudio a fondo del tema de la primogenitura como criterio de selección y sus causas pudiera revelar datos importantes sobre los motivos de esta tendencia en México, y sus consecuencias en el desempeño de las empresas familiares. ❧



Bibliografía

- Andrade, J.A. (2002). "Sucesión en la empresa familiar: su futuro cuando la muerte se acerca". *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19).
- Barbeito, S.; Guillén, E. y Martínez, M. (2006). "El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas". *Revista Galega de Economía*. 15(002): 1-16.
- Barnes, L.B. y Hershon, S.A. (1976). "Transferring power in the family business". *Harvard Business Review*, 54:105-114.
- Bertalanffy, L. von. (1950). "An Outline of General System Theory". *British Journal for the Philosophy of Science*, 1(2).
- Birley, S. (1986). "Succession in the family firm: The inheritor view". *Journal of Small Business Management*, 24:36-43.
- Brenes, E. (2008). "Estrategias para asegurar la continuidad de las empresas familiares". *INCAE Business Review*. 1(5).
- Cabrera, M.K. (1998). "Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar."
- Churchill, N.C. y Hatten, K.J. (1987). "Non-market-based transfer of wealth and power: A research framework for family businesses". *American Journal of Small Business*, 12:53-66.



Comisión Intersecretarial de Política Industrial – Observatorio PYME, 2003,
<http://www.cipi.gob.mx/html/principal.html>.

Davis, S.M. (1986). "Family business: Perspectives on change". *Agency Sales Magazine*, June: 9-16.

De Arquer, J. (1979). *La Empresa Familiar*. Pamplona, España: Ediciones Universidad de Navarra.

Diario Oficial de la Federación (DOF) (2002). "Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa." (30 de diciembre de 2002).

--- (2009). "Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas." (30 de junio de 2009).

Donnelly, R.G. (1964). "The Family Business". *Harvard Business Review*, 1:427-445

El Universal Online. (2006, 7 de enero). "Conocimiento de mercado, claves en éxito de PYMES". Extraído el 12 de julio de 2010 desde:
http://www.eluniversal.com.mx/articulos/vi_27540.html

Esparza, J.L. (2010). Gestión integral de las empresas familiares turísticas mexicanas como factor estratégico y sostenible de competitividad empresarial. Tesis Doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cantabria.

Hubler, T. (1999). "Ten Most Prevalent Obstacles to Family-Business Succession Planning." *Family Business Review*, 12:117-121.

INEGI. (2004). Censos Económicos 2004, *Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas: visión censal*. Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.

INEGI. (2009). Censos Económicos 2009, *Resultados oportunos: cifras preliminares*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

Instituto de Competitividad Sistémica y Desarrollo, S.C. (2006). *Programa de Acción Inmediata para la Reconstrucción y Reactivación Económica de Quintana Roo*. 1-651.



- Instituto de Investigaciones Legislativas del Senado de la República (2002). "Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México: Evolución, Funcionamiento y Problemática". México D.F.
- James, H. S. (1999). "What can the family contribute to business? Examining Contractual relationships". *Family Business Review*, marzo, 12(1):61-70.
- Kaplun, C. (s.f.). *La Familia en la Empresa (Parte I)*. Extraído el 15 de marzo de 2010 desde: <http://www.udem.edu.mx/micrositio/nota/empresasfamiliares/1404>
- Keirse, D. (1998). *Please Understand Me II: Temperament Character Intelligence*.
- Le Breton, I.; Miller, D. y Steier, L. P. (2004). *Toward and Integrative Model of Effective FOB Succession. Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4): 305-328.
- Lea, J. (1991). *Keeping it in the Family: Successful Succession of the Family Business*. New York: Wiley.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. España: Editorial Granica.
- Longenecker, J. y Schoen, J. (1978). "Management succession in the family business". *Journal of Small Business Management*, 16:1-6.
- Lozano M. (2008). "La vinculación de descendientes a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos". *Estudios Gerenciales*, 24(109):37-63.
- Lozano, M. (2003). "Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar". *Pensamiento y Gestión. Universidad del Norte*, 15:83-110.
- Monsó, L. (2005). "Empresas familiares y sucesión. Una bomba de tiempo. En cuenta Regresiva. Un enfoque psico-económico". *Revista Electrónica de Veterinaria REDVET*. VI(12). Diciembre 2005.
- OECD. (1997). *Globalisation and Small and Medium Enterprise*, 5(1 y 2). París: OECD Publishing.
- OECD. (2007). *SMEs in Mexico: issues and policies*. París: OECD Publishing.
- Poza, E. (2005). *Empresas familiares*. México D.F.: Thomson.



- Rosenblatt, P.C.; de Mik, L.; Anderson R.M. y Johnson, P.A. (1985). *The family in business*. Jossey-Bass Inc. California, Estados Unidos.
- Sansores, E. y Navarrete, E. (2008). "Factores que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas del municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo". 1-15.
- Stavrou, E. (1999). Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management*, 37(3):43-61.
- Stavrou, E. y Swiercz, P. (1998). Securing the Future of the Family Enterprise: A Model of Offspring Intentions to Join the Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(2):19-39.
- Trow, D.B. (1961). "Executive succession in small companies". *Administrative Science Quarterly*, 6:228-239.
- Ward, J. L. (1997). "Growing the family business: special challenges and best practices". *Family Business Review*. 10(4).
- World Bank Group (2008). *Doing Business in Mexico*. Washington D.C.



Anexos

- I. Instrumento aplicado para entrevistas a profundidad en las empresas seleccionadas.
- II. Cuestionario de la tipología Myer-Briggs.



Anexo I. Instrumento para Entrevista a Profundidad

PARTE I. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1. *Antecedentes de la empresa:* ¿Cómo fue que surgió la idea del negocio (o el negocio en sí)? ¿Desde cuándo surge? ¿Hubo generaciones anteriores del mismo?
 - a. La idea o el negocio ¿fue heredada, iniciativa propia, alguna sociedad disuelta u otra forma?
2. *Tipo de empresa:* ¿Cuántos empleados laboran para la empresa? (Micro, pequeña o mediana empresa)
3. *Matriz/sucursales:* ¿El negocio cuenta con alguna otra sucursal? ¿En dónde? ¿Es esta la Matriz?
4. *Régimen fiscal:* ¿La empresa está registrada ante (Secretaría) de Hacienda como Sociedad Mercantil (persona moral) o como Persona Física?
5. *Financiamiento e inversión:* ¿Cuál es la principal fuente de financiamiento de las operaciones de la empresa?
 - a. ¿Tienen algún sueldo fijo los integrantes de la familia?
 - b. ¿Se reinvierten las utilidades en el mismo negocio o se destinan a otros proyectos?

PARTE II. ESTRUCTURA FAMILIAR

1. ¿Tiene usted hijos?
 - a. ¿Cuántos hijos e hijas? ¿Qué edades tienen? ¿Con qué nivel de estudios cuentan?
 - b. ¿Están involucrados de alguna manera en el negocio? ¿En qué forma? (Actividades cotidianas o en la toma de decisiones).
2. ¿Cuál es su estado civil actual?
 - a. ¿Bajo qué régimen conyugal se encuentran usted y su pareja? (Sociedad Conyugal o Separación de Bienes)
 - b. ¿Participa (su pareja/cónyuge) de alguna manera en el negocio? ¿De qué forma? (En las actividades cotidianas o en la toma de decisiones).



PARTE III. PROCESO DE SUCESIÓN

1. ¿Ha considerado usted el momento en que cederá el liderazgo (la dirección) de su empresa? ¿Cuáles son sus ideas al respecto?
 - a. ¿En qué momento planea llevarla a cabo?, ¿algún evento en particular? (La titulación de sus hijos, su fallecimiento, que demuestren capacidad de dirección, etc.).
 - b. ¿Qué cualidades desearía que tuviera la persona que la suceda en la dirección de su negocio? (Perfil de Emprendedor o de Empleado)
 - c. ¿Alguno de sus hijos ha demostrado interés particular en participar en las actividades de la empresa?

PARTE IV. OBSERVACIÓN

Notar en las respuestas la forma en que toma decisiones sobre el negocio, si su liderazgo es formal, carismático, impuesto, aceptado, etc.



Anexo II. Tipología Myer-Briggs

Estas preguntas deberán ser respondidas positivamente (Sí) o negativamente (No).

1. ¿Te sientes a gusto cuando estás entre mucha gente?
2. ¿Te adaptas rápidamente a la vida social?
3. ¿Gastas tu tiempo de ocio socializando activamente con grupos de personas, yendo a fiestas, yendo de compras, etcétera?
4. ¿El contacto directo con gente te estimula y te da energía?
5. ¿Entre más gente hables, mejor te sientes?
6. ¿Eres usualmente el primero que reaccionas a un evento repentino como contestar el teléfono primero cuando suena o responder primero una pregunta inesperada?
7. ¿Te es fácil comunicarte en situaciones sociales?
8. ¿Disfrutas tener una gran cantidad de amigos cercanos?
9. ¿Disfrutas ser el centro de atención en los eventos donde hay gente?
10. ¿Disfrutas mucho caminar solo?
11. ¿Después de estar mucho tiempo con mucha sientes la necesidad de irte y estar solo?
12. ¿Prefieres gastar tu tiempo de ocio solo, junto a un grupo pequeño de conocidos o en una atmósfera familiar tranquila?
13. ¿Eres capaz de alejarte del estrés de la vida diaria? (¿Te gusta alejarte del ajetreo diario en lugar de estar estimulado con él?)
14. ¿Te es más fácil ser una persona que escucha que una que habla?



15. ¿Prefieres juntarte con pequeños grupos de persona que interactuar con mucha gente?
16. ¿Generalmente te pones en un lugar cerca de la pared de un cuarto en lugar del centro de ese mismo cuarto?
17. ¿Prefieres separarte de los ruidos externos?
18. ¿Te cuesta trabajo hablar fuerte?
19. En general, ¿Te preocupan más las cosas diarias que los planes futuros?
20. ¿Tiendes a basarte en tu experiencia que en teorías? (¿Te basas más en lo que tu haces que en las teorías?)
21. ¿Prefieres actuar de inmediato que especular en varias opciones y alternativas?
22. ¿Tu buró, escritorio, clóset, etc. está generalmente ordenado y limpio?
23. ¿Te cuesta trabajo entender la noción de “una decisión aproximada”? (¿Te cuesta trabajo entender que algo no tiene que ser preciso?)
24. ¿Es esencial para ti probar las cosas con tus propias manos? (¿Prefieres hacer las cosas en lugar de que te las platicuen?)
25. Cuando resuelves un problema ¿prefieres seguir soluciones familiares en lugar de buscar una nueva forma de resolverlo?
26. ¿Generalmente en una situación específica le pones más atención a los hechos que a las posibles consecuencias de esa situación? (¿es más fácil para ti ver lo que sucede realmente que las consecuencias de eso?)
27. ¿Te sientes más a gusto haciendo cosas comunes? (¿Es más fácil para ti hacer cosas comunes que inventar nuevas formas?)



28. ¿Te es fácil encontrar el principio general detrás de los sucesos específicos? (¿Encuentras una explicación subyacente a situaciones cotidianas?)
29. ¿Estás siempre buscando nuevas oportunidades?
30. ¿Estás siempre pensando cómo puedes mejorar las cosas?
31. ¿Te es fácil percibir varias maneras en que los eventos pueden desarrollarse?
32. ¿Te interesas más por una idea general que por los detalles?
33. ¿Te es fácil entender nuevas teorías?
34. ¿Te cuesta trabajo concentrarte en una actividad que requiere de constante atención?
35. ¿Te gusta más experimentar nuevas cosas en lugar de seguir caminos comunes?
36. ¿Te entusiasma saber cómo funcionan las cosas?
37. ¿Te cuesta trabajo hablar de sentimientos?
38. ¿Te es difícil relajarte y dejarte llevar por tus sentimientos?
39. ¿Confías más en la razón que en los sentimientos?
40. ¿Consideras más importante la justicia que la misericordia?
41. ¿Piensas que casi todo puede pensarse y analizarse?
42. ¿Consideras que el pensamiento crítico es muy útil en toda actividad?
43. ¿Tiendes a no tener prejuicios incluso si esto pudiera poner en peligro tus relaciones con la gente? (¿Te consideras una persona demasiado abierta y que incluso pone en peligro tus relaciones con tus amigos?)



44. ¿Eres muy firme en tus principios?
45. ¿Consideras que la ciencia es la mejor forma de conocimiento?
46. ¿Tiendes a simpatizar con otras personas? (¿Te es fácil ser amigable?)
47. ¿Te afectan mucho las emociones fuertes?
48. ¿Te es sencillo ayudar a la gente sin recibir nada a cambio?
49. ¿Comúnmente te involucras en asuntos en donde usas tus sentimientos?
50. ¿Te metes de lleno cuando ves una novela o una película?
51. ¿Se te facilita empatizar con los asuntos de otras personas? (¿Te es fácil entender los problemas de otras personas?)
52. ¿Tus acciones frecuentemente están influidas por tus emociones?
53. ¿Consideras que el mundo se basa en el amor por otras personas?
54. Cuando hay discusiones ¿tiendes a llegar siempre a acuerdos y consensos?
55. ¿Haces lo necesario para hacer algo siempre a tiempo?
56. ¿Te es fácil asumir la responsabilidad en casi todas las ocasiones?
57. ¿Generalmente planeas tus actividades con anticipación?
58. ¿Te gusta estar al pendiente de cómo se están realizando las cosas? (¿Te gusta tener todo bajo control?)
59. ¿Te sientes a gusto cuando pones las cosas en orden?
60. ¿Eres consistente en tus hábitos?



61. ¿Casi nunca llegas tarde a tus citas?
62. ¿Sabes cómo hacer buen uso de cada minuto de tu tiempo?
63. ¿Te gusta dar instrucciones?
64. ¿Te gusta más la improvisación que la planeación minuciosa?
65. ¿Piensas que las fechas límite (de entrega por ejemplo) son un punto de referencia pero no son de gran importancia?
66. ¿Consideras que todo en este mundo es relativo?
67. ¿Buscar nuevas aventuras es algo que te late mucho?
68. ¿El proceso de búsqueda de nuevas soluciones es más importante que la solución en sí misma?
69. ¿Evades las responsabilidades?
70. ¿Generalmente haces tus trabajos en el último momento?
71. ¿Consideras que la mejor decisión es aquella que puede cambiarse rápidamente?
72. ¿Consideras que por seguir las reglas al pie de la letra de cualquiera manera no te lleva necesariamente a un mejor resultado?