



## Sustentabilidad en la Sucesión de las Empresas Familiares a través del Modelo de los tres círculos y un Modelo de sucesión\*

Sustainability in the Succession of the Family Business through the three circles Model and a Model of succession.

Luis Javier Lozano Fuentes\*\*, Rosa-María Romero-González\*\*\* & Julia Hirsh\*\*\*\*  
Universidad Autónoma de Querétaro-México.

*Recibido: Enero 31 De 2017*

*Aceptado: Mayo 25 De 2017*

*Publicado: Julio 02 De 2017*

### Resumen

Este artículo aborda la complejidad que tienen los negocios familiares con la sucesión, es decir la transmisión a la siguiente generación. Se tiene por objetivo analizar la sucesión de empresas familiares para incrementar las posibilidades de éxito a través de la aplicación combinada del modelo de sucesión de Belausteguigoitia en donde identifica cinco etapas, diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación y el modelo de los tres círculos de Tagiuri en donde muestra la interrelación de los tres roles que participan en los negocios familiares, que son: familia, propietarios y empleados. Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo y se utilizó el método de estudio de caso en 3 organizaciones familiares, la fenomenología y el análisis de documentos aplicando las técnicas de la entrevista abierta y la observación, se entrevistó a los dueños de los negocios familiares y a un asesor de negocios familiares para efectos de triangulación de la información. La información obtenida y analizada permite concluir que al combinar los dos modelos estudiados se incrementan las posibilidades de que la sucesión sea exitosa ya que se atienden aspectos de manera mucho más amplia que de manera individual los modelos no los abarcan.

**Palabras Claves:** Negocios familiares, sucesión, modelo de los tres círculos.

### Abstract

This article discusses the complexity that family businesses have with succession, that is, the transmission to the next generation. The objective of this study is to analyze the succession of family businesses in order to increase the chances of success through the combined application of the succession model of Belausteguigoitia which identifies five stages, diagnosis, planning, training, transfer and culmination, and the model of the three circles of Tagiuri where it shows the interrelation of the three roles that participate in the familiar businesses, that are: family, proprietors and employees. This research work has a qualitative approach and the case study method in 3 family organizations; phenomenology and document analysis was used applying the techniques of open interview and observation to the owners of family businesses and a family business consultant for information triangulation purposes. The information obtained and analyzed allows us to conclude that by combining the two studied models the chances of successful succession are increased, and that different aspects are dealt with in a much more widely way, that otherwise are not covered in individual models.

**Key Words:** Family business, succession, model of the three circles.

### Este artículo se puede referenciar

Lozano-Fuentes, L., Romero-González, M. & Hirsh, J. (2017). Sustentabilidad en la sucesión de las empresas familiares a través del modelo de los tres círculos y un modelo de sucesión. *Revista Desarrollo Gerencial. Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(2), 16-32..

\* Nombre del Proyecto: Sustentabilidad en la sucesión de las empresas familiares a través del modelo de los tres círculos y un modelo de sucesión.

\*\* Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro, México [luislozanofuentes@hotmail.com](mailto:luislozanofuentes@hotmail.com)

\*\*\* Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro, México. [rossyrg04@yahoo.com.mx](mailto:rossyrg04@yahoo.com.mx).

\*\*\*\* Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro, México. [julia.hirsch@ymail.com](mailto:julia.hirsch@ymail.com).



## ***1. Introducción***

Uno de los pilares de cualquier sociedad y de cualquier economía en el mundo es la familia, sin embargo, aunque todo mundo tiene una idea del concepto de familia, no se ha logrado unificar un solo concepto, esto debido a diferencias culturales que existen en todo el mundo. Inclusive para la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2016), no tiene un concepto único de familia, aunque si habla de su importancia y en 1994 bajo el lema “Familia, recursos y responsabilidades en un mundo en evolución”, lo proclaman como “Año Internacional de la Familia”. El objetivo de esta proclamación era la de impulsar medidas a nivel mundial con el fin de mejorar la condición de la familia. Esta iniciativa estaba orientada a aumentar el entendimiento de los temas de familia y uno de esos temas es: “las empresas familiares”.

Gallo (1998) comenta que de cada 100 empresas familiares, solo 30 sobreviven a la 2da generación y de estas solo 15 continúan a la 3era. La historia de las empresas familiares es tan vieja como la civilización misma, en la antigüedad era muy común que el padre le enseñara al hijo el oficio de la familia, este podía ser herrero, carpintero o algún otro y así pasaba de generación en generación los conocimientos, además de que podían seguir en el mismo negocio por muchos años y varias generaciones, también era práctica común que los miembros de la familia se hicieran cargo del negocio familiar.

Mucho se ha escrito acerca de las empresas familiares a partir de 1960 y en 1980 surgen los consultores y las investigaciones centradas en los problemas de las empresas familiares, de la misma manera existen varias definiciones de lo que es una empresa familiar, desde las muy simples como la que propone Belausteguigoitia (2012) que dice “*Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia.*” (p.33) O aquella que dice que “*Las empresas familiares constituyen toda la gama de empresas en las cuales un emprendedor o director general de la siguiente generación y uno o más miembros de la familia influyen de manera significativa en la compañía.*” (Poza, 2011, p.5). Buscar la sustentabilidad de la empresa es una responsabilidad del líder de toda empresa pero cuando se trata de una empresa familiar, esto requiere de la participación de todos los integrantes tanto de la familia como de la organización ya que de esto depende la permanencia de la empresa en el mercado a largo plazo (Quijano et al., 2016).

Planear a largo plazo es un proceso que se sabe necesario en las organizaciones, sin embargo, llevarlo a cabo fielmente debe ser parte de la mentalidad del líder de la empresa familiar y en el caso de la sucesión requiere la participación de todos los integrantes de la familia y la administración, toda vez que está en juego la permanencia de la organización en el mercado.



De acuerdo al Boletín de la comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares – La Salle, (2014) las empresas familiares generan aproximadamente el 50% del PIB a nivel mundial y en México se estima que el 90% de las empresas mexicanas establecidas son empresas familiares, por lo que se demuestra la importancia que tienen estos negocios para la economía y sustento de un país. Por cuestiones culturales en nuestro país la familia es considerada como eje impulsor para el desarrollo de los individuos, por lo que a partir de la familia se desarrollan organizaciones más complejas.

Es por ello, que la subsistencia de las pequeñas y medianas empresas (pymes) es una de las tareas más difíciles para un empresario Palomo, (2005); Kauffman, (2001); Sánchez, (2003) y Félix, Tovar y Hernández (2015), por lo que surge la necesidad de adecuar sus estrategias, sus recursos (humanos, organizacionales, financieros, tecnológicos), sus productos y principalmente su actitud ante el entorno complejo y dinámico en el que operan actualmente; tal y como lo expresan Durán, Fuenmayor, Hernández y Cárdenas (2016)

Existen dos elementos clave que componen a las Empresas Familiares, a saber, por un lado, la necesidad de control e influencia en la misma por parte de la familia y, por otro, la existencia de los valores empresariales que tienen que ver con la posesión y propiedad del ente económico que conllevan a la necesidad de traspasarse de generación en generación (Tapies, 2011). La Empresa Familiar es entendida por todas las personas, sobre todo los administradores y estudiosos de ésta disciplina como una organización conformada y dirigida por uno o varios miembros de una familia; destacándose la existencia de un grupo de accionistas que requiere y demanda establecer metas y definir la naturaleza de un negocio que le permita superar límites y crear una actividad realmente rentable. Además de todo lo anterior, es de vital importancia destacar que en la toma de decisiones dentro de las Empresas Familiares se requiere una evaluación profunda de las implicaciones que tienen los tres principales elementos de éste tipo de entes económicos a saber: la familia, la propiedad y la empresa.

Uno de las consideraciones relevantes de acuerdo con Buitrago, Hernández y Hernández (2017) en las empresas, es la Negociación que permite entender el comportamiento de los individuos de una organización y la gestión de sus emociones, lo cual se convierte en un elemento muy importante en la gestión de personas y sobre todo en familiares. Dodero (2005) presenta en su investigación los principales errores que perjudican el éxito y en su caso el crecimiento de las empresas familiares están los problemas de organización, conflictos familiares, fallas en la comunicación y los elementos que los han llevado al éxito son la dedicación y esfuerzo y la visión y estrategia. Ello también se desprende del emprendimiento, sustentando por Zambrano, Espitia y González (2017)

Las relaciones interfamiliares son de suma importancia para el éxito de este tipo de empresas y puede ser una ventaja competitiva sobre las empresas no familiares, al inicio de este tipo de negocios en donde únicamente está el fundador es relativamente sencillo por que la decisión depende únicamente de Este, sin embargo cuando los hijos se van incorporando al negocio las decisiones se van haciendo cada vez más complejas y que decir cuando se incorporan más familiares, como pudieran ser, esposas, esposos o primos entre otros, aun se complica más tomar decisiones, como comenta Andrade (2002), los negocios familiares pertenecen a dos sistemas que no siempre son compatibles, el empresarial y el familiar, esto sucede porque se confunden los roles dentro de la empresa, el director general puede ser el fundador, pero también es el papa y en ocasiones el hijo, que es un empleado más puede confundir o aprovecharse de esta situación para manejar esa relación familiar a su conveniencia y no siempre en beneficio del negocio y a esto hay que agregarle los empleados que no son familiares y que se dan cuenta de lo que sucede y como afecta en ocasiones al negocio esa relación familiar. Dodero (2010) comenta que *“Padres e hijos no suelen trabajar en equipo, por ello el fundador deberá saber comunicar su visión, su modelo de negocio, inculcarles pasión por la empresa y alimentarles sus sueños. (p.10)*. Y lo cierto en esto es que los miembros de una familia no tienen un vínculo temporal sino una relación de por vida, uniéndolos lazos emocionales no contractuales que son indelebles y no pueden quebrantarse por conveniencia (Cervera, 2013).

## **2. Consideraciones Teóricas Sobre la Sucesión de Empresas Familiares**

Cuando se habla de empresas familiares se vienen a la mente muchos problemas por los que atraviesan ese tipo de negocios, de acuerdo a Treviño (2010) en México 50% de las empresas familiares experimentan problemas de sucesión en la transición de la primera a la segunda generación y el fracaso de este tipo de empresas es del 75% y la mayoría desaparece cuando el fundador muere. Este fenómeno es a nivel mundial y México no es la excepción, inclusive existe un dicho popular mexicano que dice: “padre arriero, hijo caballero y nieto pordiosero”, que ilustra lo difícil que es la sucesión y sobre todo llegar a la tercera generación.

De acuerdo a Lozano (2009), uno de los elementos fundamentales para que una empresa familiar pueda funcionar eficientemente debe de contar con *Protocolos* que es el conjunto de reglas formales, políticas, procedimientos, filosofía y conductas que deben regir en la relación sobre todo de los miembros familiares cuando estos intervienen ya sea en las actividades operaciones de la empresa o en la toma de decisiones, esto permite que estos protocolos se constituyan en las leyes que rigen a la organización y que tienen un poder mayor y validez superior a las individualidades de los miembros de la misma. Las empresas familiares deben de contar con estrategias que direccionen el logro armonioso de sus objetivos y estas estrategias deben estar fundamentadas en *“la unificación de criterios y en la cohesión de opiniones y*

*decisiones individuales*” (El Kadi, et al. p. 71) que representen beneficios tanto para la empresa como para los miembros de la misma. Ward (2006) comenta que la planeación estratégica es una de las mejores prácticas en este tipo de empresas, y este planeamiento estratégico implica evaluar los ambientes económicos tanto internos como externos para sobre ello aplicar las mediciones necesarias que permitirán determinar las fortalezas y debilidades tanto de la empresa como de sus competidores, sus proveedores, el mercado, etc. y con estos datos poder desarrollar una propuesta de valor a futuro para el destino de la empresa.

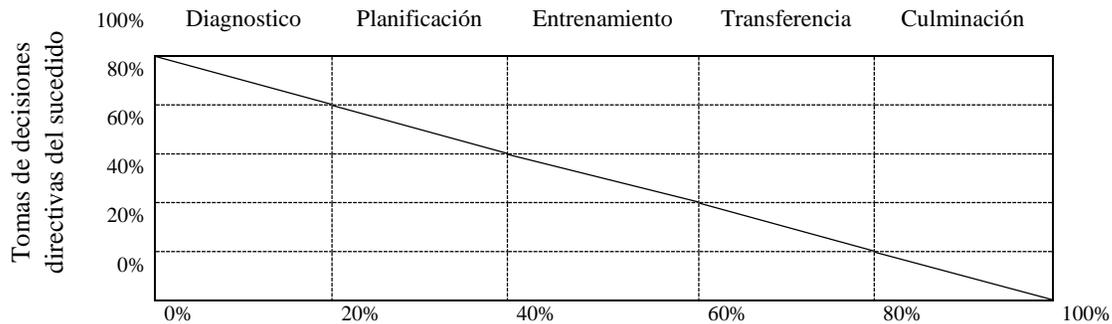
Además, es importante considerar que existen barreras culturales que afectan que se dé efectivamente la comunicación entre los miembros de la organización, como comentan Pawlowski y Bick (mencionados en Romero, 2017) que las identifican como *“la incapacidad de comunicación y la colaboración, miedo, inseguridad, falta de conciencia y sensibilidad, falta de habilidad de integración, de voluntad, cuestiones de idioma y el miedo de la imitación”* (p. 85).

Para Trevinyo (2010) algunos de los problemas más frecuentes que experimentan este tipo de negocios son: problemas estructurales y de flujo de efectivo, falta de información en materia contable, legal e impositiva, conflictos en la familia, problemas de planificación estratégica y problemas de sucesión entre otros. De acuerdo a Gallo (mencionado en Araya, 2012) la sucesión representa el primer problema en los negocios familiares. La sucesión no es una situación fácil, por lo tanto, tampoco lo es su planeación. Para Araya (2012) resaltan tres principales impactos cuando de cambio generacional se trata y son los siguientes: la intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y entregar la estafeta al sucesor por no tener planeada claramente esta transición; tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor por no haberlo planeado adecuadamente y las consecuencias en el deterioro de las relaciones de aquellos que no queden como sucesores; y, tensiones entre los mismos familiares por la designación del sucesor.

La sucesión es uno de los temas más importantes cuando se habla de negocios familiares, de acuerdo a Trevinyo (2010) *“la sucesión es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente en paralelo hasta que se cruzan y se traslapan o empalman”* (p.200). Cuando se planea la sucesión, se debe pensar muy a detalle lo que se pretende del sucesor, no se trata de que sea el hijo mayor o la hija más bonita, sino realmente la persona más capaz, que tenga la capacidad, la habilidad y la visión para poder guiar a la empresa a alcanzar su potencial de acuerdo a las condiciones económicas y las circunstancias que se están viviendo en ese momento.

Belausteguigoitia (2012) desarrolla un modelo de sucesión familiar (Figura 1) muy interesante que de manera muy clara explica las etapas por las que debe pasar la sucesión.

Figura 1. Proceso de sucesión familiar



Toma de decisiones directivas del sucesor  
Etapas del proceso de sucesión: influencia del sucesor y del sucedido

Fuente: Belausteguigoitia (p. 224).

En la etapa de *diagnóstico* el fundador empieza a evaluar varios aspectos como son: si alguno de los hijos es capaz y si le interesa continuar con el negocio, si el negocio es lo suficientemente grande y rentable como para mantener a todos los hijos y a sus familias, si realmente le interesa continuar con el negocio o simplemente venderlo cuando ya no lo pueda manejar, que características y que perfil debe tener el hijo que lo vaya a suceder, en esta etapa el fundador tiene que hacer una reflexión de donde ve su negocio en el futuro y como lo pretende realizar. Como se observa en esta etapa del modelo la decisión y la reflexión recaen al 100% sobre el fundador.

En la siguiente etapa que es la de *planificación* se debe de elaborar un plan muy claro de la sucesión, es importante que todos aquellos que tengan posibilidad de ser el sucesor, se involucren en la elaboración de este plan, de esa manera se disminuye el riesgo de crear bandos o problemas familiares que suelen suceder por envidias o celos y aumenta la legitimidad del proceso. En el plan se debe de incluir el diseño de la organización deseada y los perfiles de los futuros directores.

En la fase de *entrenamiento* es importante que, ya que se tienen los perfiles del puesto y el sucesor designado, que este se capacite a través de cursos, diplomados, maestrías o cualquier otro tipo de entrenamiento que tenga relación con las actividades que va a desempeñar en el nuevo cargo. Es importante que tenga experiencia de trabajo y mucho mejor que esta experiencia haya sido adquirida fuera del negocio familiar, independientemente de que se vaya involucrando poco a poco con el negocio familiar o en las diferentes áreas del mismo. Por su parte, en la etapa de *transferencia* se experimenta un doble mando ya que tanto el sucesor como el sucedido toman decisiones relacionadas con la dirección de la empresa y se experimenta mucha tensión por que puede haber confusiones del personal en la empresa. Es muy importante que haya mucha comunicación entre los involucrados para que esta etapa se lleve a cabo de la manera más amigable y eficaz posible.

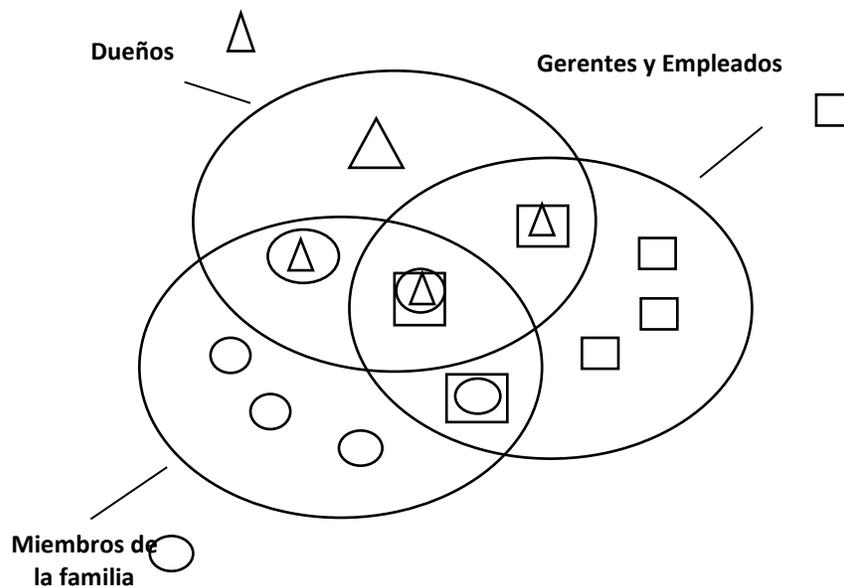
La última etapa que es la de la *culminación* y que pareciera la más sencilla por ser la final, no siempre es así, ya que si alguna de las partes no está preparada para asumir su nuevo rol puede fracasar todo el trabajo realizado en las otras etapas. ¿Qué pasa si el sucedido no está contento en el nuevo rol de retirado y quiere regresar? ¿Qué sucede si el sucesor a la hora de tomar al 100% las riendas del negocio no se siente seguro? En opinión de Paz, Harry y García (2015) estas se encaminan hacia acciones necesarias para escoger la opción con respecto a la realidad donde se implementarán los resultados obtenidos para solucionar un problema particular dentro de una organización.

En este modelo se puede observar claramente que conforme se avanza en la sucesión el sucesor va adquiriendo mayor importancia en la toma de decisiones hasta que todas recaen en él, quitándole esta tarea al sucedido. También se puede observar que la sucesión no es una tarea fácil y que no se hace en un periodo corto de tiempo, sino al contrario es una tarea que implica mucha dedicación y tiempo para realmente ser exitosa.

### 2.1.- Modelo de los tres círculos

Para Tagiuri y Davis (1996) que han visto lo complicado que puede ser esta relación entre dueños, familiares, gerentes y empleados diseñaron un modelo en donde se muestra claramente cómo se traslapan e interactúan los diferentes participantes de las empresas familiares (Figura 2).

Figura 2. Modelo de los tres círculos



Fuente: Adecuado de Tagiuri y Davis (1996)

Se puede observar en este modelo de los tres círculos que existen tres participantes principales en las empresas familiares que son: Empleados, familiares y dueños o accionistas. Si se observa por separado cada uno de los participantes estaría desempeñando un solo rol en la empresa y esto no sería muy complicado, pero tampoco sería del todo exacto, pues al entrelazarse estos círculos, que es como sucede en la realidad en las empresas familiares se sobreponen los roles de los diferentes integrantes de las empresas familiares y se crean 7 sub grupos o 7 diferentes roles a desempeñar en la empresa. Se tiene al empleado-accionista, al accionista-miembro de la familia, al miembro de la familia-empleado y al miembro de la familia, accionista y empleado, por lo que hace complicada la interrelación en las empresas familiares. Para tratar de entender de mejor manera la importancia de este modelo se tratará de explicar las diferentes implicaciones en las que se ven involucrados los participantes de los negocios familiares según Tagiuri and Davis (1996).

Debido a que se entrelazan los círculos con los participantes que ya se mencionaron anteriormente, *los roles o papeles simultáneos* juegan un papel muy importante en el desempeño de la empresa, ya que estos tienen 3 papeles al mismo tiempo, como dueños, gerentes y familiares y por esa misma razón sus prioridades cambian según el rol que estén desempeñando (García, 2005). Como miembros de una familia están más preocupados por mantener la armonía y la unidad de la misma familia, como dueños están enfocados en el rendimiento de su inversión y como gerentes se enfocan en el buen funcionamiento de la empresa y de sus empleados. Como resultado de desempeñar varios roles dentro de la empresa se puede obtener como resultado una toma de decisiones centralizada y esto puede traer una mayor eficiencia en el proceso de decidir. Cuando los objetivos son claros para los tres grupos participantes se logran mejores resultados, sin embargo, también se puede dar el caso contrario en donde por tener diferentes prioridades cada uno de los tres grupos participantes los resultados sean malos. No obstante que se tengan claros los objetivos, siempre se corre el riesgo de que los familiares se confundan y no logren separar los temas familiares de los del negocio y esto provoca cierta confusión entre los miembros de la empresa en lo que respecta a las responsabilidades.

*La identidad compartida* en la empresa es un factor muy importante. Los familiares que trabajan juntos comparten el sentido de identidad y esto de alguna manera los compromete a cierto tipo de comportamiento dentro y fuera de la empresa. El nombre de la familia se vuelve un aspecto muy importante que se debe de cuidar mucho. En ocasiones esto se convierte en una presión extra para algunos miembros de la familia que sienten que pierden toda libertad para actuar y tiende a ser un factor de riesgo si no se sabe manejar este tipo de presión, inclusive puede crear resentimientos.



El comportamiento de familiares trabajando juntos esta de alguna manera influenciado por que comparte *una vida de historia común* y esto no se puede separar con solo desearlo, han compartido y vivido muchas experiencias, esto les ha permitido conocerse muy bien, al grado de que conocen sus fortalezas y debilidades. Esta situación puede resultar tanto positiva como negativa. El conocerse tan bien puede resultar de gran beneficio para la empresa porque se puede lograr un entendimiento que beneficie de manera importante a la empresa, sin embargo, por el otro lado si existe alguna experiencia negativa entre los familiares se puede convertir en un grave problema perjudicando gravemente el negocio por que traerán sus viejas rencillas al trabajo.

Los miembros de una familia que trabajan juntos experimentan *relaciones emocionales y confusión* en el trabajo, como consecuencia de haber convivido durante muchos años, los miembros de la familia tienen sentimientos encontrados, tanto positivos como negativos respecto a cada uno de los miembros de la familia. No es inusual en el trabajo que las emociones surjan con los familiares de manera más fácil que con los que no son miembros de la familia. En el caso de que los sentimientos sean de afecto y cariño el potencial de los familiares es enorme, ya que pueden estar muy motivados y crear un sentido de lealtad y pertenencia muy importante y esto trae como consecuencia que la empresa este logrando sus objetivos de rendimiento, crecimiento y reconocimiento del negocio. Sin embargo, cuando los sentimientos son de rencor o de odio el negocio puede tener muchas dificultades, ya que este sentimiento afectara de manera muy importante el desempeño de cada uno de los miembros de la familia y más de los que están involucrados en el sentimiento, ya que trataran de evitarse en el trabajo y también trataran de hacer quedar mal el uno al otro.

Entre los miembros de una familia se conocen tan bien que ya tienen su propia manera de comunicarse entre ellos, por lo que el *lenguaje privado entre familiares* es importante en los negocios familiares. Con una simple mirada, con algún movimiento del cuerpo o simplemente con alguna frase que tengan entre ellos puede lograr un gran resultado. Esto permite comunicarse entre familiares de manera más efectiva y con mayor rapidez, lo que resultara en un mejor desempeño del trabajo de los miembros de la familia. Sin embargo, también puede tener su lado negativo, ya que algún gesto o algún movimiento puede hacer sentir mal a algún miembro de la familia, por lo que la comunicación clara sigue siendo muy importante para evitar malos entendidos. Gómez-Betancourt et al. (2011) comenta que las empresas longevas se caracterizan por que el propietario ha mantenido una actitud totalmente imparcial e impersonal y así ha manejado la propiedad de la empresa, esto les ha permitido la continuidad.

La *Conciencia Mutua y la privacidad* son muy comunes en los negocios familiares, por lo regular los familiares están muy conscientes de las personalidades y características, así como de aspectos muy



personales de cada uno de los miembros de la familia. Esta conciencia se desarrolla a través de la comunicación que existe entre ellos, del propio lenguaje que han desarrollado entre los familiares en el transcurso de los años y que los miembros de la familia tienen otros familiares que comparten información. Entre más conciencia exista con relación a la situación de cada miembro de la familia, la comunicación será mucho mejor por la empatía que se desarrollara entre ellos. Pero tanta conciencia de la situación de algún miembro de la familia también tiene su lado negativo porque se corre el riesgo de que alguien se sienta agobiado o presionado y esto traerá consecuencias negativas hacia el negocio familiar.

El *significado* que los miembros de la familia le dan a *la Compañía familiar* puede ser trascendente en la continuidad del negocio. Es muy importante considerar la etapa en la que se encuentra el negocio, en el caso de la primera generación el fundador puede ver a la empresa como su creación y tener sentimientos muy fuertes hacia la misma. El hijo del fundador o su esposa pueden ver a la empresa como la creación de su padre o de su esposo y también tener sentimientos positivos muy profundos, para las siguientes generaciones, aunque también pueden existir sentimientos positivos no es frecuente que esto ocurra, ya que no la ven con el mismo afecto e importancia que tuvo ese negocio para las primeras generaciones. Cuando no hay un sistema de promociones y apoyos adecuados a los miembros de la familia puede empezar a haber problemas en el negocio, ya que empiezan las rivalidades entre familiares, en la primera generación puede darse entre el fundador y su hijo en que por una parte el padre no quiere dejar el control y el hijo lo quiere tener, cuando esto sucede las empresas familiares pueden tener graves problemas que las puede llevar incluso al cierre de la misma.

La importancia que la familia le dé al negocio familiar y la comunicación que exista entre las generaciones para realmente poder transmitir lo que significa y ha significado el negocio para la familia en todos los aspectos, tanto económico como social es de vital importancia para el éxito del mismo y la sana convivencia entre los familiares.

#### **4. Metodología**

Este trabajo de investigación tiene un enfoque cualitativo y el objetivo es analizar la sucesión de empresas familiares para identificar alternativas de éxito a través de aplicación combinada de un modelo de sucesión y un modelo de roles de los negocios familiares. Partiendo de la pregunta de investigación “¿De qué manera la aplicación combinada del modelo de los tres círculos y el modelo de sucesión fortalece el proceso de sucesión en los negocios familiares?” Se realizaron entrevistas personales semiestructuradas a los directivos y dueños de las empresas estudios de caso de negocios familiares y a expertos asesores en negocios familiares, con el objeto de triangular información de expertos y experiencias propias.



El objetivo que se busca con este artículo, es que las empresas familiares que están pensando en el tema de la sucesión o que lo están experimentando tengan herramientas que les permitan lograr con éxito la transmisión del negocio a la siguiente generación.

### 5. Resultados

En las entrevistas que se realizaron, los resultados de acuerdo a los códigos del Modelo de Imanol de la Sucesión que es diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación fueron los siguientes:

Con respecto al indicador de *aceptación* que es parte del diagnóstico se observa que se hace hincapié en que el mundo de los negocios está evolucionando y es importante aceptarlo y actuar en consecuencia, es importante aceptar la realidad y en qué etapa se encuentra la empresa para de ahí partir. En lo relacionado con la *capacidad*, se destaca la visión de los fundadores de poner al frente del negocio a la persona con las mejores cualidades para desempeñarlo.

La *capacitación* es una parte muy importante para la sucesión y se destaca en las entrevistas que en la tercera generación la capacitación ha sido a través de cursos, visitas a ferias relacionadas con el giro de la empresa y viajes a otras partes del mundo para conocer diferentes plantas y conocer su operación. Para las generaciones venideras, (cuarta generación) es indispensable además de la capacitación que se ha experimentado, complementarla con estudios de posgrado y de preferencia en el extranjero. El *compromiso* es muy importante en las sucesiones, se observó que para las personas entrevistadas su compromiso es al 100% con su empresa. La *comunicación* ha sido muy importante para el éxito de las sucesiones y uno de los entrevistados comenta que lo que su abuelo y su padre les han transmitido ha sido clave para que el negocio continúe creciendo.

La *continuación* es el resultado de una buena planeación en la sucesión y es importante estar consciente y preparado para ceder la estafeta a la siguiente generación, para los entrevistados es importante que el fundador esté listo para soltar el negocio y dejar el control en los hijos, de lo contrario se les hará mucho daño a los negocios, ya que estos dejarán de evolucionar de acuerdo a las nuevas condiciones del mercado. También destacan que los sucesores deben de emprender nuevos roles, como buscar otras actividades o traer nuevos negocios a la familia, menciona que el negocio va seguir adelante y más si cuenta con un equipo preparado e institucional como lo fue el caso de Emilio Azcárraga Jean y Grupo Televisa que es una de las empresas familiares más exitosas en el país de México.

El *entrenamiento* es otro aspecto muy importante para el éxito de cualquier negocio, consciente de ello una de las familias contempla que la siguiente generación tenga estudios de posgrado, además de trabajar



primero fuera de la empresa y agarrar experiencia para que posteriormente se incorporen en la empresa familiar y ahí rotarlos por diferentes puestos y departamentos para que tengan un conocimiento integral del negocio.

Para algunos de los directivos y de acuerdo a su experiencia es indispensable que haya un genuino Interés del fundador por realizar el cambio generacional, en su experiencia si no hay ese interés real la probabilidad de éxito en la sucesión es casi nula, así mismo es importante que los hijos o los sucesores muestren interés en integrarse en el negocio.

La *imparcialidad* es un aspecto de vital importancia para el negocio familiar, su éxito y armonía familiar se lo deben a la claridad y transparencia con la que vienen haciendo los negocios, no se toma ninguna decisión que no sea unánime, se buscan siempre decisiones colectivas y si no se logran prefieren no realizar la inversión.

El *perfil* de los sucesores es muy importante para los empresarios que están pensando en la sucesión, así lo manifiestan los entrevistados, el fundador por lo regular no tiene un perfil específico porque fue el creador del negocio, pero para las siguientes generaciones y para los directivos es muy importante tener a la persona ideal en cada uno de los puestos.

La *planificación* es otro elemento clave para la sucesión en el modelo de Imanol, tanto que en algunas de las empresas cada 2 años revisan con asesores expertos en la materia para ver cómo van y que cambios pueden ir haciendo, pensando siempre en el negocio y en la incorporación a la empresa de la siguiente generación. Actualmente una de las familias está planeando diversificar sus negocios, hacer que cada uno sea una unidad de negocios independientes y que pueda ser conducido por un capitán diferente, de esa manera piensan integrar a la nueva generación, y así también poder evaluar el desempeño de cada negocio y que ninguno subsidie al otro negocio. Negocio que no sea productivo no debe de existir, así mismo con los hijos, si alguien decide no incorporarse al negocio familiar está en total libertad para hacer lo que más quiera, ej. Doctor. La planificación la explican con un solo concepto, “Protocolo Familiar”, que es aquel documento en donde se ponen las reglas del negocio, de una manera amplia y detallada, desde lo que necesita cualquier familiar para integrarse al negocio, como quienes, si pueden y quienes no, en que área si pueden y en qué áreas no, este documento es indispensable y disminuye de manera importante los riesgos y los conflictos en la sucesión. Para los entrevistados el proceso de sucesión debe de empezar desde antes de tener el negocio.

Cuando se habla de sucesión todos los códigos y todas las etapas son muy importantes, pero como todo en la vida el inicio es lo que determina donde estas, como estas y de ahí partir hacia dónde quieres llegar,



por lo que entender la situación actual de los negocios es indispensable para el éxito del mismo, tanto en el presente como en el futuro. En el caso de una de las empresas estudios de caso, tienen muy claro en este aspecto, las raíces del negocio, actualmente tienen 3 áreas, una de producción, donde fabrican las conservas, una que es la agrícola, dividida en 2 áreas, la de cielo abierto y la de invernaderos y por último la que se encarga de la comercialización con su propio equipo de transporte. De ahí parten para todos los planes que tienen y que ya se han comentado durante este artículo.

Para el directivo también esta etapa es muy importante, es básico, se trata de saber con certeza como está la empresa, por eso la importancia del diagnóstico, es decir la situación actual del negocio, con todo lo que esto implica, desde el interés del fundador por trascender y continuar con el negocio a través de su familia, hasta el interés de los hijos por continuar con el negocio familiar. El asesor comenta el ejemplo de un cliente que no ha podido avanzar en el proceso de sucesión, porque, aunque se le explica la situación actual del negocio y lo que se tiene que hacer para una sucesión con éxito, el fundador se niega a hacer los cambios necesarios para lograrlo.

Para los entrevistados ha sido determinante conocer la situación actual del negocio, que principalmente es concientizarse de que es la empresa de todos los hermanos y que la armonía familiar está por encima del negocio mismo, por lo que entendiendo eso, el negocio está caminando con pasos firmes, aunque con una dinámica muy lenta, pero con mucha armonía y unión familiar.

## **6. Conclusiones**

Como se puede observar a través de este artículo, la sucesión en un negocio familiar es muy complicada y muchos negocios no logran transitar con éxito este proceso, para el análisis de la investigación se toman como base los modelos Tagiuri y Davis que conciben a la organización familiar como la fusión de Empresa, Familia y Propiedad y el modelo de barco propuesto por Belausteguigoitia en el que muestra la relación constante entre estos elementos con la intención de analizar la dinámica que se presenta en la aplicación práctica del modelo en las empresas familiares, las reflexiones finales a las que se llegó en la investigación después de realizar las entrevistas y la contrastación de los resultados con la teoría presentada es que se pudo observar su aplicación directa en este tipo de empresas, empezando por el diagnóstico en donde se reconoce la situación actual del negocio y de los familiares así como la disposición real que existe por parte del fundador para pasar la estafeta a la siguiente generación, en la entrevista con el asesor en negocios familiares enfatizó este aspecto, “*si el fundador quiere seguir teniendo el control y aunque sus familiares trabajen en el negocio, la probabilidad de que haya una sucesión exitosa es prácticamente nula*”, así mismo se pudo confirmar que la planificación es una parte indispensable para ver a donde se quiere llevar el negocio.



El entrenamiento en las generaciones venideras se mencionó de manera muy importante en las entrevistas y se considera trascendental para lograr los objetivos a largo plazo. Lo mismo que la transferencia y la culminación, en donde ya se entrega finalmente el control de la empresa al sucesor por parte del sucedido y este asume un nuevo rol, pero ya sin interferir con la nueva dirección. Se analizó de igual manera el modelo de los tres círculos de Tagiuri para ver los diferentes roles que se juegan en los negocios familiares, tomando en consideración que existen 3 participantes, los propietarios, la familia y los empleados, ante esto se concluye que se debe de tener muy claro el no mezclar esos roles en la empresa si quieren lograr el éxito, ej. El director general no puede tratar a su hijo en la empresa como padre, sino como jefe, y la hija no puede tratar al hermano como jefe en la casa, sino como hermano, aprendiendo a identificar estos roles, y que cada uno se debe de realizar en el lugar que corresponda. Esto de no guardar los roles que corresponden les hace mucho daño a los negocios. En algunos negocios analizados se observa que los hijos, en muchas ocasiones usan el rol de hijos en la empresa del papa para no hacer el trabajo como se debe y esto les causa un gran perjuicio a los negocios, ya que se está pagando a alguien por hacer algo y no lo realiza, por lo que alguien más lo debe de hacer y esto le genera un costo adicional al negocio que va en perjuicio del mismo y lo hace poco viable.

Como se puede observar los 2 modelos por si solos son muy útiles y son de gran ayuda para lograr la sucesión en un negocio familiar; Sin embargo la combinación de los dos modelos aquí analizados son de mayor utilidad que en forma independiente, ya que permite un análisis más profundo de los diferentes aspectos que se deben de contemplar en una sucesión, el modelo de sucesión que implica el diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación se puede aplicar a los tres principales roles que se desempeñan en los negocios familiares, sin embargo para que el modelo sea más claro deberá agregarse el aspecto del *Protocolo* considerando en éste la determinación de los aspectos formales que tendrán un nivel superior a las individualidades, el conjunto de las reglas, políticas, procedimientos y conductas establecidas por escrito y consensadas en grupo para que sobre esas bases se tomen las decisiones importantes en las que intervengan los diferentes niveles de la compañía sobre todo en los aspecto a considerar que no está claro en los modelos y que después del análisis de posturas se consideran fundamentales para la solidez y sustentabilidad de las organizaciones familiares, es el elemento que le permitirá.

El diagnostico se puede hacer de la familia, ¿Que miembros de la familia participan actualmente en el negocio?, ¿Cuáles son sus capacidades? ¿Qué miembros de la familia están fuera del negocio?, ¿Piensan incorporarse?, ¿Tienen la capacidad?, Los que están comprometidos con la empresa, la planificación de igual manera, ¿Qué hay que hacer con cada uno de los familiares?, ¿En qué puesto son más útiles?, ¿Es conveniente que entre al negocio?, de la misma forma podemos combinar el modelo de sucesión con el rol



de Empleado, en el diagnóstico se analizara las características de los empleados así como su aportación al negocio, en la planeación, su potencial para continuar con los nuevos requerimientos que experimentara el negocio, su entrenamiento será clave para seguir apoyando en la transferencia de mando. Y por último la combinación de los modelos en los propietarios, con el diagnóstico se podrá conocer ¿Quiénes de los dueños trabajan en la empresa? ¿Quiénes son familia? ¿Quiénes piensan trabajar en el negocio? ¿Cuándo?, en la planeación se permitirá conocer lo que esperan del negocio y hacia donde lo piensan llevar y así en cada una de las etapas del modelo de sucesión con el rol de propietario.

Definitivamente se observa que combinando los modelos se realiza un análisis mucho más a fondo de todas las áreas de la empresa a través de todos sus participantes y esto en definitiva permitirá tener una mayor probabilidad de éxito en las sucesiones.

### **7.-Referencias**

- Andrade, J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19). Obtenido desde; <http://www.redalyc.org/html/290/29001903/>
- Araya, A. (2012). *El Proceso de Sucesión en la Empresa Familiar y su impacto en la organización*. México: TEC Empresarial.
- Belausteguigoitia, R. Imanol (2012) *Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación*. (3a. Ed.). México: Editorial McGraw Hill
- Buitrago, A. R., Hernández, R. M., Hernández, M. P. (2017). Liderazgo resonante y su efecto dinamizador en la negociación ante conflictos organizacionales. *En Desarrollo Gerencial revista de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar- Colombia*. 9 (1), 97-111.
- Cervera, G. X. (2013). Factores generales que propician el éxito en el relevo generacional: Un caso de estudio. Tesis de Maestría en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.
- Dodero, S. (2005). Investigación sobre la empresa familiar en Latinoamérica. *Instituto de la Empresa Familiar. ADEN Business School*.
- Dodero, S. (2010). El ciclo de vida de las empresas familiares. Consultado el 9 de mayo desde [http://www.ucema.edu.ar/cimej-base/download/research/63\\_Dodero.pdf](http://www.ucema.edu.ar/cimej-base/download/research/63_Dodero.pdf).
- Durán, S., Fuenmayor, A., Cárdenas, S. & Hernández, R. (2016). Emprendimiento como proceso de responsabilidad social en instituciones de educación superior en Colombia y Venezuela. *En*

*Desarrollo Gerencial* Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia, 8(2), 58 – 75.

El Kadi, O. Pelekais, C. Robles, M. y Leal, M. (2015). Autonomía Caudal como estrategia gerencial para el cambio organizacional en Empresas Familiares. *En Desarrollo Gerencial*. Universidad Simón Bolívar- Colombia. 7 (1), 68-84.

Félix, M. Z., Tovar, Y. S., & Hernández, N. G. (2015). Estrategias de negocio de las pymes familiares en ciudad victoria, Tamaulipas-México. *En Desarrollo Gerencial*, 7(2). Pp. 19-35

Gallo, M. Á., (1998). *La sucesión en la empresa familiar* Colección Estudios e informes. Vol. 12. Barcelona: "la Caixa".

García, I. (2005). Estudio de Empresas Familiares en escenarios partiendo del Modelo Evolutivo Tridimensional. *Omnia*, 11(2).

Gómez-Betancourt, G., López Vergara, M. P., & Betancourt Ramírez, J. B. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuadernos de Administración*, 21(37), 269-292.

Kauffman S. (2001). El desarrollo de los micros, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana. Consultado en [www. uv.mex/iiesca/revista2001-1/empresas.htm](http://www.uv.mx/iiesca/revista2001-1/empresas.htm).

La Salle (2014). Boletín de la comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares – La Salle, Junio 2014, (15).

Lozano Posso, M. (2009). Elementos para la consultoría en empresas familiares. *Pensamiento & Gestión*, (26), 214-237.

ONU. (2016). Organización de las Naciones Unidas. Consultado el 16 de noviembre del 2016 desde: <http://www.un.org/es/index.html>.

Palomo, M. A. (2005). Los procesos de gestión y la problemática de las PyMes. *Ingenierías*, (VIII) 28, 25-31.

Paz Annherys; Harris Jaiham & García Jesús (2015). Toma de decisiones: reto para crear ventajas competitivas en las distribuidoras de alimentos gourmet. *En Desarrollo Gerencial* Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar. Barranquilla-Colombia. 7(2). Pp. 100-118. <http://dx.doi.org/10.17081/dege.7.2.1183>

Poza, Ernesto. (2011). *Empresas Familiares*. (3ª. Ed.). México: Editorial Cengage Learning.



- Quijano, G. R. A., Arguelles, L. A. Alcocer M. F. R., Fajardo, M. J. (2016). Transición generacional bajo la percepción del líder y los sucesores de empresas familiares. *Revista Internacional Administración & Finanzas* Vol. 9, No. 7, 2016, pp. 49-64 ISSN: 1933-608X (print) ISSN: 2157-3182 (online) [www.theIBFR.com](http://www.theIBFR.com) 49
- Romero, R. (2017). Obstáculos organizacionales y culturales que limitan la transferencia del conocimiento en la Universidad Autónoma de Querétaro. *En Desarrollo Gerencial revista de la facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar- Colombia*. 9 (1), 81-96.
- Sánchez, S. (2003). ¿Por qué mueren las empresas? Periódico AM de León. Recuperado de [www.leon.uia.mx/publicaciones/laiberoopina23.htm](http://www.leon.uia.mx/publicaciones/laiberoopina23.htm).
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family business review*, 9(2), 199-208.
- Tapies, J. (2011). Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar. *Universia Business Review*, 4(32).
- Trevinyo-Rodríguez, Rosa (2010) *Empresas Familiares, Visión Latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Editorial Pearson.
- Ward, J. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Zambrano, O.; Espitia, S. & Hernández, J. (2017). Cultura del emprendimiento en Instituciones de Educación Superior: estrategia de inclusión social. *En Desarrollo Gerencial Revista de la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Simón Bolívar-Colombia*, 9(1), 176-191.