

# **Centro de Enseñanza Técnica y Superior**

**Con reconocimiento de validez oficial del Gobierno del Estado de Baja  
California según acuerdo de fecha 10 de octubre de 1983**



**MODELO DE SUCESIÓN GERENCIAL PARA LA CONTINUIDAD DE LA  
EMPRESA FAMILIAR EN FUNCIÓN  
DE VALORES Y COMPETENCIAS DE LOS CANDIDATOS**

Proyecto de aplicación para la obtención de grado de  
**Maestría en Administración de Negocios**

Presenta:

**ALAN CARRIZALES MOYRON**

*Director:*

**Dr. MAYER RAINIERO CABRERA FLORES**

Ensenada Baja California, México a 20 de Julio de 2017.

## DEDICATORIA

Sin duda para un servidor este proyecto de investigación ha sido realizado con muchos sacrificios y he trabajado arduamente para lograr llegar a la meta. Ha sido un largo camino, pero ha valido la pena, porque me he convertido en mejor ciudadano, estudiante, profesionista y mejor persona.

Por lo cual, dedico esta tesis:

A mis padres, por haberme dado la vida y enseñarme a luchar por mis metas. Por su amor, apoyo y comprensión. Por animarme a estudiar y motivarme a mantenerme en mis estudios. A quienes debo lo que soy en la vida.

A mis maestros porque cada uno de ellos contribuyó de manera específica a mejorar este trabajo de tesis. Aportando de su tiempo y experiencia para obtener un trabajo de calidad. A todos y cada uno de mis maestros de esta carrera mi profunda gratitud y respeto por siempre.

A mis compañeros de clase por su apoyo incondicional. De los cuales me llevo su eterna amistad. Siendo ellos para mí lo más valioso de esta carrera. Así como a todas aquellas personas que han intervenido en una forma directa o indirecta para la realización de este trabajo. A todas ellas muchas gracias.

Y mil disculpas a aquellas personas que se me escapa mencionar su nombre en este momento, muchas gracias a todos ellos.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Cetys Universidad, del cual orgullosamente soy parte, por darme la oportunidad de estudiar en su programa de maestría en Administración de Negocios, que ha sido un factor determinante en mi desarrollo personal. Además, esta carrera reorientó mi camino profesional y de vida.

A mi director de tesis el Dr. Mayer Rainiero Cabrera Flores, por su guía, paciencia y entrega a este proyecto que fue posible gracias a él. Por ser mi director de proyecto y orientarme en el desarrollo de la misma. Así como por ayudarme a enfocar la temática y compartir con un servidor sus años de experiencia y su tiempo.

A los maestros por sus agudas observaciones a este trabajo durante la carrera. Gracias a todos los lectores de este trabajo. A mis amigos, por su apoyo incondicional hacia un servidor durante la carrera.

## RESUMEN

Esta investigación de tipo explicativa y transversal utiliza el enfoque cualitativo mediante entrevistas para generar un modelo que permita al dirigente de la empresa familiar decidir con un mayor nivel de efectividad cuál de los candidatos tiene mayores posibilidades de dirigir con éxito la compañía. Asimismo, un modelo que detecte los valores y competencias del sucesor gerencial elegido para consolidarlo, así como sus carencias para desarrollarlos. En este sentido, la variable independiente (X) está compuesta por los valores y las competencias de los candidatos, dos elementos clave para tomar una decisión adecuada que garantice la continuidad del negocio. El supuesto es que el mejor medio para realizar la transición exitosa de la empresa familiar es contar con un modelo diseñado para tal fin. Entre los resultados se descubrió que por lo menos ocho años antes se debe de seleccionar y preparar a los sucesores antes de asumir el cargo gerencial. El modelo permite disminuir los altos índices de mortalidad de las empresas en los cambios generacionales. Finalmente, se sientan las bases para una investigación que implemente el modelo de negocio familiar multigeneracional, lo que impactará positivamente en el esquema final de sucesión entre los miembros de la familia de segunda generación disminuyendo los problemas relacionados con el proceso. En consecuencia, la empresa podrá superar el gran reto de una sucesión exitosa que garantice su continuidad y luego convertirse en elemento fundamental para fomentar el desarrollo económico.

## ÍNDICE

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Introducción</b>                                     | <b>6</b>  |
| <b>Capítulo I: Marco teórico</b>                        | <b>13</b> |
| 1.1 Empresa familiar y competencia                      | 14        |
| 1.2 Competencias del emprendedor y el sucesor           | 15        |
| 1.3 Valores en la empresa familiar                      | 16        |
| 1.4 Modelos teóricos de traspaso generacional           | 17        |
| <b>Capitulo II: Metodología de la investigación</b>     | <b>28</b> |
| 2.1 Muestra e instrumentos                              | 29        |
| 2.2 Proceso de entrevista                               | 30        |
| <b>Capitulo III: Análisis de resultados</b>             | <b>32</b> |
| 3.1 Análisis de entrevistas realizadas                  | 33        |
| 3.1.1 Entrevista uno                                    | 33        |
| 3.1.2 Entrevista dos                                    | 35        |
| 3.1.3 Entrevista tres                                   | 38        |
| 3.1.4 Entrevista cuatro                                 | 40        |
| 3.1.5 Entrevista cinco                                  | 43        |
| 3.1.5 Entrevista seis                                   | 46        |
| <b>Capitulo IV: Discusión y construcción del modelo</b> | <b>49</b> |
| 4.1 Logro del objetivo                                  | 50        |
| 4.2 Construcción del modelo transgeneracional           | 50        |
| 4.2.1 Atributos en función de valores y competencias    | 50        |
| 4.3 Propuesta de modelo transgeneracional               | 52        |
| <b>Conclusiones y recomendaciones</b>                   | <b>55</b> |
| <b>Referencias</b>                                      | <b>57</b> |

## Introducción

Las empresas familiares se han convertido en un elemento fundamental de estudio dado el impacto que tienen en el desarrollo económico de las regiones. A nivel mundial, las empresas familiares constituyen un porcentaje sobresaliente en el total de empresas (IEF, 2012): en Europa representan el 60% de sus empresas y en Estados Unidos 80%; incluso, diversos estudios mencionan cerca del 90% del total de las compañías son de propiedad familiar (Echaiz, 2010).

Resulta interesante notar que además de los problemas que enfrentan las empresas no familiares, los familiares deben afrontar dificultades como disgustos entre sus miembros familiares, desmotivación de empleados, tensión, problemas de comunicación, entre otros, siendo el mayor reto garantizar una sucesión exitosa y por lo tanto, su continuidad (Barbeito, Crespo, Martínez y Guillén, 2008). Existen cifras que indican que, de las empresas familiares existentes, 77.8% son de primera generación, 18.2% corresponden a la segunda generación, 3.5% pertenecen a la tercera generación, y apenas un 0.4% son empresas familiares de cuarta generación (Vera, 2007). Adicionalmente, Moncada (2007) indica que el proceso de sucesión gerencial en su conjunto termina destruyendo al 90% de las empresas de este tipo.

Como se observa, el proceso de sucesión gerencial es un elemento de gran importancia ya que determina en gran medida la continuidad de la empresa y por ende, el crecimiento económico de la región donde se encuentre, y a pesar de que existen diversos estudios que abordan este tema, los datos anteriores fortalecen la perspectiva de que todavía está en sus inicios el conocimiento sobre cómo la empresa familiar es transferida exitosamente a las siguientes generaciones (Lozano y Urbano, 2008).

El proceso de sucesión gerencial lejos de verse como simplemente elegir y nombrar a quien será el dirigente (Negreira Del Río, 2007), debe ser abordado como un proceso planeado adecuadamente, preparando oportuna a la siguiente generación de líderes. En este sentido, Walsh (2005), recomienda entre ocho y diez años antes de que el actual líder pretenda retirarse, siendo el primer paso la evaluación de los candidatos,

lo que además de ayudar a determinar quién es la mejor opción, permite identificar los aspectos que necesita desarrollar para ser un sucesor que lleve a la empresa al éxito y se garantice su continuidad.

Autores como Van der Vander (2011) magnifican la importancia de identificar en las generaciones jóvenes las habilidades y competencias que tienen, para así desarrollarlas y prepararlos para dirigir exitosamente la empresa familiar en el futuro. En este sentido, la universidad es una etapa crítica en la formación de la siguiente generación de sucesores gerenciales, por lo que existe la oportunidad de actuar de forma proactiva, preparando a los jóvenes para afrontar los retos que enfrentan las empresas familiares años antes de que los eventos y las consecuencias se manifiesten (McCann y Shipley, 2008).

Así, surge la interrogante sobre qué se va a evaluar en los candidatos y cuáles aspectos se deben desarrollar. Maestres (2007) indica que la elección del sucesor debe fundamentarse en la clara definición de las competencias requeridas, eligiendo a quien posea el mejor ajuste de las competencias que la empresa familiar necesita. También destaca como factor clave de una sucesión exitosa los valores compartidos, donde el entendimiento mutuo entre los valores de la generación nueva y la antigua, determinarán el desarrollo futuro de la compañía (Malinen, 2001). Con base en lo anterior, se infiere que son los valores y las competencias de los candidatos, dos elementos clave para tomar una decisión adecuada que garantice la tranquilidad de la familia y la continuidad del negocio (Brenes y Madrigal, 2008).

A pesar de que se reconocen los beneficios de intervenir oportunamente en la formación de la próxima generación de dirigentes de las empresas familiares, específicamente en su etapa universitaria, existe un vacío en la literatura respecto a la clara definición de competencias y valores que deben tener para conducir al éxito a la empresa familiar. Sin esta información, se hace prácticamente imposible formar a los sucesores gerenciales de forma oportuna, por lo que se considera relevante realizar investigaciones en este sentido que ayuden a los actuales dirigentes de las empresas

familiares a tomar decisiones sobre quién debe ser el sucesor y cómo formarlo adecuadamente para ocupar el cargo.

Con base en lo anterior, la presente investigación tiene como propósito generar un modelo basado en valores y competencias que ayude a formar candidatos gerenciales capaces de conducir una empresa familiar hacia la transgeneracionalidad, permitiendo al dirigente del negocio familiar decidir con un mayor nivel de efectividad cuál de miembros de familia tiene mayores posibilidades de dirigir con éxito la compañía, detectando los valores y competencias del sucesor gerencial elegido para consolidarlos, así como sus carencias para atenderlas.

Este trabajo se estructura en cuatro partes. En la primera parte se realiza una revisión al planteamiento del problema, descripción del problema, justificación, delimitación espacial, pregunta central, preguntas específicas, objetivo central, objetivos específicos, metodología de la investigación, entre otros. La segunda parte ofrece un marco teórico conceptual donde se abordan definiciones, teorías, modelos, entre otros. El tercer capítulo trata sobre la metodología aplicada. El cuarto capítulo presenta un análisis de los resultados obtenidos.

Por último, se abordan las conclusiones y recomendaciones para generar un modelo que permita al dirigente de la empresa familiar decidir con un mayor nivel de efectividad cuál de los candidatos tiene mayores posibilidades de dirigir con éxito la empresa. En definitiva, se menciona una propuesta para lograr este objetivo factible de acuerdo a la interpretación de los resultados. De esta manera, la empresa tendrá mejores posibilidades de transitar hacia una sucesión exitosa que garantice su continuidad al encontrar candidatos idóneos en función de valores y competencias.

Por otra parte, al abordar el planteamiento del problema Poza (2010) dice que un alto porcentaje de las empresas existentes en el mundo son familiares, las cuales hacen un gran aporte a la economía mundial y a la de los países donde operan. En países desarrollados estas empresas alcanzan al 80% de las existentes, mientras que en países en vía de desarrollo llegan a un 98%. En Estados Unidos, las empresas familiares (EF)

comprenden más del 90% de las empresas y generan más del 40% del PIB, alrededor del 50% de los empleos y 78% de nuevos puestos de trabajo (Carey y Astrachan, 1996; Lee, 2004; Sharma y Nordqvist, 2007; Miller y Le Breton Miller, 2005).

Con respecto a América Latina, dependiendo del país, el número de EF puede ser similar, pues al menos nueve de cada diez empresas pertenecen o pueden asociarse con grupos familiares (Belausteguigoitia, 2004; Johnston, 2004). De acuerdo con Poza (2010) las EF en Latino América son responsables del 64% al 75% del PIB dependiendo del país, gozando de una rentabilidad hasta de un 16% mayor sobre los activos y patrimonio, con base anual, en comparación con otro tipo de empresas.

A pesar del aporte que las EF hacen a la economía de un país y de su fortaleza financiera, es lamentable ver cómo muchas de ellas desaparecen con el correr del tiempo; son pocas las EF que sobreviven al paso de segunda y tercera generación (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009). Esto en parte se debe a los múltiples problemas que enfrentan a lo largo de su evolución, como la sucesión del principal cargo directivo, el pago de impuestos sucesorales, las trampas familiares, los conflictos que se presentan por la relación del sistema familiar, empresarial y patrimonial, entre otros (Demsetz, 1983; Lansberg, 1999; Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001; Shleifer y Summers, 1988).

Como descripción del problema estos se manifiestan cuando el heredero apropiado no está disponible, o cuando este no tiene el apoyo de la familia (Miller, Steier, Le Breton-Miller, 2003). Adicionalmente, el nepotismo es una gran amenaza y los líderes familiares pueden salirse con la suya por su conducta excesivamente caprichosa, gracias a su parentesco (Lansberg, 1999; Leach, Ball y Duncan 2000; Singell y Thornton, 1997; Ward, 1987).

En consecuencia, cuando las empresas crecen en generaciones y en riqueza se presenta una pérdida de identidad y valores familiares, debido a que los diferentes miembros de la familia y generaciones tienen valores individuales, particulares de su núcleo familiar, que en muchos casos no son compartidos por las otras familias.

Debido a la importancia de las EF y su continuidad a través del tiempo es fundamental que sus propietarios, conscientes del impacto de sus acciones en la sociedad, la economía e incluso en su familia, trabajen arduamente por la longevidad de sus compañías a lo largo de las generaciones.

Como pregunta central es, ¿Cuáles son las características que debe considerar la propuesta de un modelo transgeneracional de candidatos gerenciales en función de valores y competencias para transitar hacia una sucesión exitosa que garantice la continuidad de las empresas familiares en Ensenada, Baja California, México?

Las preguntas específicas son: ¿Cuáles son los valores que debe considerar el modelo transgeneracional para una sucesión gerencial exitosa de los candidatos? ¿Cuáles son las competencias que debe considerar el modelo transgeneracional para una sucesión gerencial exitosa de los candidatos? ¿Con que tiempo de anticipación se debe de seleccionar y preparar a los sucesores antes de asumir el cargo gerencial?

El objetivo central es caracterizar un modelo transgeneracional de candidatos gerenciales en función de valores y competencias para transitar hacia una sucesión exitosa que garantice la continuidad de las empresas familiares en Ensenada, Baja California, México. Mientras los objetivos específicos son: Describir cuales son los valores idóneos que debe considerar el modelo transgeneracional para una sucesión gerencial exitosa de los candidatos; Describir cuales son las competencias idóneas que debe considerar el modelo transgeneracional para una sucesión gerencial exitosa de los candidatos; y estimar con que tiempo de anticipación se debe de seleccionar y preparar a los sucesores antes de asumir el cargo gerencial.

Como justificación y relevancia, a pesar de los beneficios de intervenir oportunamente en la formación de la próxima generación de dirigentes de las empresas familiares, específicamente en su etapa universitaria, existe un vacío en la literatura respecto a la clara definición de competencias y valores que deben tener para conducir al éxito a la empresa familiar.

Sin esta información, se hace prácticamente imposible formar a los sucesores gerenciales de forma oportuna, por lo que se considera relevante realizar investigaciones en este sentido que ayuden a los actuales dirigentes de las empresas familiares a tomar decisiones sobre quién debe ser el sucesor y cómo formarlo adecuadamente para ocupar el cargo.

La pertinencia de esta investigación está justificada debido a que en la práctica se observa la falta de planeación en la sucesión gerencial siendo recurrente en el ambiente empresarial familiar, donde ni los fundadores se preocupan a tiempo en formar adecuadamente a sus sucesores, ni los sucesores se preocupan desde jóvenes en involucrarse y prepararse para asumir el mando de la empresa. De hecho, es frecuente que no exista claridad en ambas partes en lo referente a las características que el sucesor gerencial debe poseer para ocupar el cargo.

Con base en lo revisado en la literatura reciente, es importante que los sucesores gerenciales posean los valores y competencias adecuados para lograr la continuidad generacional de la empresa. Sin embargo, hay que reconocer que a pesar de que es poco probable que una sola persona reúna todos los valores y competencias necesarios para ser un sucesor exitoso, existe la posibilidad de desarrollarlos; de ahí la importancia que el proceso de selección del sucesor gerencial se realice con la debida anticipación, para que cuando llegue el momento de asumir el cargo gerencial, el sucesor esté preparado.

De acuerdo con lo anterior, se considera relevante realizar una investigación que ayude a seleccionar adecuadamente y con suficiente tiempo de antelación al sucesor gerencial, con miras a formarlo apropiadamente para el cargo, incrementando las posibilidades de que su empresa perdure en el tiempo. De esta forma, se contribuirá a reducir las altas tasas de mortalidad que presentan las empresas familiares como consecuencia de los procesos ineficaces de sucesión gerencial, lo que indudablemente generará beneficios en diversos niveles.

A nivel microeconómico, se beneficiarán los propietarios de las empresa familiares, los miembros de la familia empresaria y los empleados de dichas empresas; a nivel macroeconómico se contribuirá al desarrollo económico, pues se espera que el sucesor gerencial, al tener los valores y competencias adecuados, será capaz de potenciar el desarrollo de la empresa familiar, contribuyendo al aumento de la competitividad, a la generación de empleos y al incremento de la calidad de vida de aquellos relacionados con la empresa, teniendo un impacto positivo en la región y en la sociedad en general.

Esta investigación es viable porque se dispone de los recursos humanos, financieros y materiales para su conclusión. También, se cuenta con el tiempo requerido para cumplir con los tiempos del programa de maestría. Además, se tiene el software y el equipo para transcribir la información y procesarla mediante programas estadísticos. Por lo cual, es una investigación viable en todos los sentidos.

El supuesto es que el mejor medio para realizar la transición exitosa de la empresa familiar es contar con un modelo diseñado para tal fin. Es decir, construir un modelo que permita al dirigente de la empresa familiar decidir con un mayor nivel de efectividad cuál de los candidatos tiene mayores posibilidades de dirigir con éxito la compañía. Un modelo que detecte los valores y competencias del sucesor gerencial elegido para consolidarlo, así como sus carencias para desarrollarlos.

## **Capítulo I: Marco teórico**

## **1.1 Empresa familiar y competencia**

Las empresas familiares tienen la peculiaridad de la existencia de tres elementos esenciales: propiedad o dirección por parte de los miembros de una familia, implicación o vinculación familiar y transferencia generacional. Retomando estos elementos distintivos según Lozano y Urbano (2008) se define a la empresa familiar como aquella en que el 51% o más de la propiedad está en manos de los miembros de una familia, que tienen la intención de que las relaciones intra empresariales de propiedad y control directivo estén basadas en lazos familiares y en donde se ha incorporado la segunda generación o posteriores.

Una definición concisa describe a la empresa familiar como “aquella en la que la propiedad y el control están en manos de una familia” (Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez, 2006: 3). En México, se define a la empresa familiar como una unidad económica constituida por miembros de una familia, quienes tienen el control administrativo y financiero sobre ella, donde la propiedad y control recae en el grupo familiar, sin importar su tamaño y el sector en el que se desarrolle, y a medida que se da un cambio generacional, la propiedad se divide entre los herederos (Nacional Financiera, 2012).

La elección del sucesor es una de las decisiones más difíciles para el dirigente de la empresa familiar, debido a que se involucran tanto los sentimientos como la razón (Azargado y López, 2008). Por tal motivo, el basarse objetivamente en las competencias del sucesor facilita la toma de decisión, además de que pronostica que la decisión tomada sea la correcta.

El término competencia tiene diferentes acepciones. No existe consenso en la definición, pero sí similitudes. Rábago (2010) considera que las competencias incluyen autoimagen, valores, motivos, rasgos personales, actitudes, cualidades, experiencias y conocimientos, que ponen en marcha comportamientos que se ejecutan de forma habitual en una posición profesional, dando lugar a determinados resultados. Por su parte, Lozano (2007) visualiza las competencias como un conjunto de características

propias de cada persona, las cuales definen su forma de actuar y pensar; de acuerdo con este autor, son los conocimientos, aptitudes, actitudes, percepciones, conductas o valores que están relacionadas con un desempeño exitoso.

Desde el punto de vista educativo, la UNESCO (2012) las describe a las competencias como el desarrollo de las capacidades complejas que permite a los estudiantes pensar y actuar en diversos ámbitos, y consiste en la adquisición de conocimiento a través de la acción, resultado de una cultura de base sólida que puede ponerse en práctica y utilizarse para explicar qué es lo que está sucediendo.

Enfocando el término a la presente investigación y con la finalidad de tener la perspectiva de las competencias que debe tener el fundador de la empresa familiar (un emprendedor) y el sucesor gerencial, a continuación, se identifican ambos enfoques.

## **1.2 Competencias del emprendedor y el sucesor**

Enciso-Congote (2010) menciona que las competencias que por lo general se asocian al emprendimiento son: motivación al logro, asunción de riesgos, autoconfianza, tolerancia al fracaso, habilidad para identificar oportunidades y capacidad de aprender de las experiencias.

Estrechamente ligado con el estudio de las competencias del emprendedor, Lanzas (2009), hace referencia a las competencias empresariales, indicando que las más sobresalientes son: orientación al logro, empatía, flexibilidad, autoconfianza, toma de decisiones, sensibilidad social, visión de la carrera empresarial y construcción de redes empresariales.

Por su parte, Varela y Bedolla (2006), consideran que un modelo basado en el desarrollo de competencias debe buscar generar un empresario integrado al contexto empresarial, donde el tipo y el nivel de desarrollo de cada competencia, le permita convertirse en un empresario exitoso a lo largo del tiempo.

Coleman (2011) considera que las competencias centrales que un sucesor gerencial debe poseer son: el conocimiento visto como la suma de las experiencias y lo que conoce respecto a la empresa, gracias a las ventas, operaciones, finanzas, tecnologías de la información, entre otros; las habilidades para aplicar lo que se sabe, de una manera productiva; y los atributos personales que tienen que ver con el estilo de liderazgo, inteligencia emocional, estilo de comportamiento y actitudes.

Desde la perspectiva de diversos autores, las competencias que un sucesor gerencial debe poseer para considerarse como un candidato idóneo para asumir la dirección de la empresa familiar son: interés por dirigir la empresa (Bracci y Vagnoni, 2011); compromiso, estableciendo un vínculo sostenible entre los miembros y un compromiso con el desarrollo del negocio (Brenes y Madrigal, 2008); experiencia laboral interna (Azargado y López, 2008); experiencia laboral externa (Robinson, 2011); conocimientos formales (Bracci y Vagnoni, 2011); adecuada relación con los propietarios de la empresa familiar (Lozano, 2006); y liderazgo (Coleman, 2011).

Las competencias que tenga el sucesor gerencial son un elemento clave para su buen desempeño al momento de dirigir la empresa, sin embargo, tomando en cuenta que este tipo de empresas involucran a la familia como elemento medular en su estructura, es de suma importancia tomar en cuenta lo concerniente valores que fortalecen los lazos familiares, extrapolándose al ambiente empresarial familiar.

Resulta interesante destacar que de acuerdo con Casillas, Moreno y Barbero (2010), la orientación emprendedora se relaciona con el crecimiento de las empresas familiares de segunda generación, por lo que el desarrollo de las competencias emprendedoras en los sucesores gerenciales cobra una relevancia significativa.

### **1.3 Valores en la empresa familiar**

Han existido diversas interpretaciones de los valores a lo largo del tiempo. Fabelo (2005) los clasifica en cuatro grandes grupos: naturalismo, objetivismo, subjetivismo axiológico

y sociologista, que refiere a lo que la sociedad aprueba. Para efectos de esta investigación, los valores se ven desde un punto de vista sociologista.

Los valores son útiles en dos aspectos básicos: a nivel individual, son importantes predictores del comportamiento, intereses y actitudes de la persona. En el nivel cultural, son tomados como variables dependientes, resultantes de factores políticos, sociales o económicos (Castro y Nader, 2006). Desde un enfoque empresarial, una organización basada en valores es un imperativo para la supervivencia, donde al alinearse los valores compartidos y unirse en una misión común, se logran resultados extraordinarios (Blanchard y O'Connor, 2011).

El estudio de los valores también ha cobrado relevancia en el tema de las empresas familiares dado que, para diversos investigadores, son estos el fundamento de las organizaciones y la familia, encontrándose que las empresas familiares longevas cuentan con un sistema de valores particular, lo cual constituye su esencia, convirtiéndose en un elemento fundamental para la continuidad transgeneracional (Garza, Medina, Cheín, Jiménez, Ayup y Díaz, 2011; Fattoum y Fayolle, 2009).

#### **1.4 Modelos teóricos de traspaso generacional**

A partir de estos y otros casos de empresas familiares multigeneracionales, algunos autores han formado teorías, que se presentan a continuación, donde describen los factores clave que influyen en la longevidad de este tipo de empresas y cómo lograron una sucesión exitosa. Posteriormente se propondrá un modelo de las empresas familiares multigeneracionales, donde se recopilan y describen los factores considerados esenciales en el proceso de traspaso generacional.

Estos modelos y teorías, pueden ser utilizados como guía en las empresas familiares a fin de que estas y sus directivos sean conscientes de los factores y procesos claves que influyen directamente en la longevidad de las mismas, adoptándolos y desarrollándolos al interior de las organizaciones.

## Modelo orientado a personas

Gallo y Amat (2003) en su libro los secretos de las empresas familiares centenarias proponen un modelo con organizaciones orientadas a las personas, basada en la motivación y el compromiso para promover el éxito en el corto plazo y la longevidad de la EF, como se presenta en la figura 1.



**Figura 1. Las personas como base del éxito de las empresas longevas.**

**Fuente: Gallo y Amat (2003).**

El elemento central del modelo son las personas que hacen parte de una empresa, pues de estas depende la longevidad de la misma. Las personas están en el centro del proceso debido a que unen el corto plazo, por medio de su motivación y eficacia, con el largo plazo gracias a su compromiso y renovación permanente.

Asimismo, el liderazgo se refuerza por el éxito a corto plazo haciendo viable el modelo a largo plazo; la continuidad y el liderazgo se renuevan a través de las personas que forman parte de la empresa. Por otro lado, en el corto plazo la eficacia está condicionada por la cultura organizacional, que demuestra la calidad humana y técnica

de liderazgo presente en la organización e influye en la cualificación del personal, la motivación y el compromiso de las personas, así como en la eficacia de los procesos internos de la empresa.

De acuerdo con Gómez-Betancourt (2012) en el corto plazo, la motivación, la satisfacción y cualificación del personal se ve reflejada en una mayor eficacia y eficiencia de los procesos internos (mejoramiento continuo, innovación, costes, tiempo) lo que genera como resultado la satisfacción y fidelidad de un cliente, pues este percibe que la empresa le da valor o una mejor relación calidad-precio. La satisfacción y la fidelidad de los clientes favorece que la empresa tenga mayor rentabilidad, pues un cliente fidelizado volverá a adquirir productos y recomendará la empresa a otros clientes (mercadeo de boca en boca).

Para continuar siendo exitosos y para fortalecer la motivación del personal, el éxito económico y emocional de las empresas debe ser asumido por la dirección y compartido con el personal por medio de incentivos económicos, reconocimiento personal o profesional, etcétera.

Según Gómez-Betancourt, (2012) el factor más crítico de una organización que quiere ser longeva es el liderazgo y la personalidad de los líderes. Estos se caracterizan por participar en un proceso perseverante, de construcción lenta, de un proyecto empresarial sólido y resistente. Los líderes de empresas longevas dan mucha importancia a la preparación de sus sucesores y al trabajo en equipo. El liderazgo juega un papel importante en la formulación y renovación de la misión y visión de la empresa, estas a su vez crean metas ambiciosas, audaces y visibles que promueven el compromiso y el entusiasmo.

Para obtener metas establecidas se desarrolla la arquitectura organizacional, es decir, el modelo organizativo que comprende la cultura, la estrategia y la estructura de la organización. Esta arquitectura influye en las personas ya que estas deben estar comprometidas con la empresa e identificarse con los logros de la organización.

## Modelo CAVA

Se dice que sólo las buenas familias poseen las cualidades necesarias para desarrollar buenas empresas familiares longevas. Esta frase, que encabeza el libro la empresa familiar multigeneracional (Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns, 2009) donde se presenta el modelo CAVA (Comprometido, Activo, Virtuoso y Avanzado) atañe a este tipo de familias y a la descripción de sus cualidades (ver modelo CAVA en la figura 2).

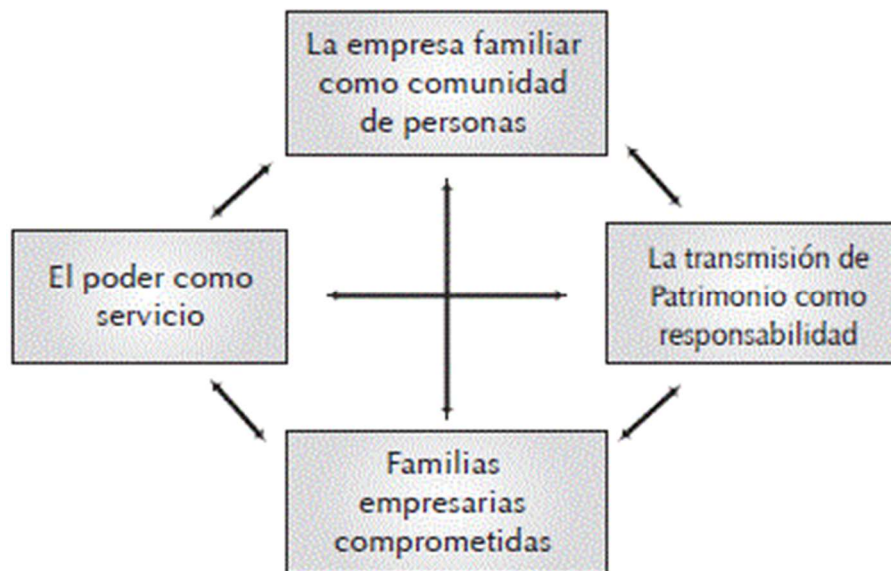


**Figura 2. Modelo CAVA.**

**Fuente: Gallo, Klein, Montemerlo, Tomaselli y Cappuyns (2009).**

Al decidir que se quiere ser y continuar como una Empresa Familiar Multigeneracional (EFMG) y una Familia Empresaria Comprometida (FEC), se actúa con la convicción de que la empresa familiar es una comunidad de personas que están unidas gracias a la pertenencia a la misma organización, lo que implica compartir una misión. Una EF incluye a los propietarios, directivos, trabajadores y otras partes interesadas como familias de los clientes, proveedores y la sociedad.

En las EFMG y FEC, el aprendizaje positivo logrado por el cumplimiento de las obligaciones como empresa y como familia es duradero a lo largo del tiempo y se presenta bajo las siguientes estructuras:

- Estructuras de pertenencia. Ofrecen oportunidades a los candidatos que se destacan por su conocimiento y actitud, motivándolos para que sean parte de la empresa, y creando normas que promueven la integración de los miembros de la familia.
- Estructuras de representación. Los intereses de los miembros son debidamente reconocidos en el seno de los órganos de gobierno. Esta forma de conducta conlleva la generación de riqueza económica y distribución de la misma entre quienes han contribuido a su creación.
- Estructuras de remuneración. Distribución de la riqueza de manera justa y equitativa, no sólo entre sus miembros, sino entre la comunidad, es decir cumpliendo con la hipoteca social, proporcionando un servicio a la sociedad.

Se puede decir que un alto porcentaje de las EFMG se destacan porque los miembros de la familia que han sido propietarios han aportado al gobierno de la compañía durante tres generaciones o más, adicionalmente no todos los miembros de la familia son propietarios, o lo serán en el futuro. Por otro lado, los miembros de la familia hacen uso responsable de su libertad y mantienen vínculos con la familia y con la EF, los miembros de la familia se esfuerzan por desarrollar habilidades, conocimientos y mejorar sus actitudes a fin de cumplir sus obligaciones en el seno de la EF o en su conexión con la misma (Gómez-Betancourt, 2012).

Según Gómez-Betancourt, (2012) en el poder como servicio se hace referencia a la legislación que enmarca a la mayoría de las EF. Allí se asigna las protestas o el poder a los propietarios, que lo ejercen a través de la junta general de accionistas y del consejo de administración, a cuyos miembros se les exige lealtad y diligencia. Pero su ejercicio mediante estas dos figuras va más allá del poder y se convierte en auténtica autoridad, que es requisito en toda EF que quiere llegar a ser una EFMG. El poder como servicio requiere que el individuo tenga un gran equilibrio motivacional, debido a que sus

decisiones han de considerar los motivos trascendentes y no sólo los motivos intrínsecos (personales) y extrínsecos (económicos).

De acuerdo con Gómez-Betancourt, (2012) sobre la transmisión del patrimonio como responsabilidad, se debe tener en cuenta que para llegar a ser una EFMG y una FEC, que sobreviva a sus primeras generaciones es necesario planificar una serie de decisiones en relación con los recursos éticos, humanos, intelectuales, financieros y de otro tipo. Planificar la transmisión del patrimonio no es solo cuestión de optimizar las contingencias fiscales, requiere diseñarla e implementarla de cara a todos los miembros de la familia, en una estructura de libertad, participación e iniciativa emprendedora.

#### Modelo de las 4 C

Los autores Miller y Le Breton – Miller (2005) encontraron que en las empresas familiares exitosas se repetían cuatro enfoques distintivos, a los cuales llamaron las 4C (*Continuity, Community, Connection y Command*). Los autores explican cada uno de estos enfoques a continuación:

- Continuidad: Persiguiendo el sueño (*Continuity: Pursuing the dream*). Las EF longevas están comprometidas con una misión duradera y apasionada, invirtiendo profundamente en las competencias necesarias para mantener la misión a largo plazo. Adicionalmente, como la empresa es el vehículo para alcanzar sus sueños, las familias se esfuerzan para asegurar la salud y continuidad de la compañía, ejerciendo el gobierno de manera responsable, administrando y cuidando los activos totales como si fueran propios (*stewardship*), y estando dispuestas a hacer sacrificios profundos para lograr sus sueños. Entre los elementos de la continuidad se encuentran abrazar una misión que importe, lo que comprende los valores y creencias de los fundadores; Invierten y sacrifican pacientemente, las competencias futuras que toman años para desarrollarse y más aún para generar beneficios; ejercen el *stewardship*; y fomentan el aprendizaje y permanencia de los ejecutivos.
- Comunidad: Uniendo la tribu (*Community: Uniting the tribe*). Las EF multigeneracionales insisten en construir un equipo cohesivo, ellos adoptan

fuertemente valores mostrándole a la gente lo que es importante, socializan con los empleados para asegurar que estos valores van a prevalecer. Las reglas burocráticas y los incentivos financieros están en un segundo plano. Entre los elementos de la comunidad encontramos la fuerte manifestación y socialización de valores; socializar, adoctrinar y seleccionar; establecer un estado de bienestar, ofreciendo una buena remuneración a los empleados, compartiendo la riqueza, diseñando posiciones interesantes y abriendo caminos para progresar; incentivan la informalidad, la iniciativa y el trabajo en equipo (Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2003).

- Conexión: Ser buenos vecinos (*Connection: Being neighbors*). Muchas EF exitosas se esfuerzan por perdurar en el tiempo, ya que esto beneficia las relaciones con empleados, socios, clientes, y la sociedad, creando reputación y recursos que ayudan a asegurar un futuro saludable y largo (Mackei, 2001). Los elementos de la conexión comprenden ser un socio benévolo, ser responsable y esmerado, ser un buen ciudadano, hacer contactos y mantenerse en contacto.
- Comando: Actuando y adaptándose con libertad (*Command: Acting and adapting with freedom*). Los líderes de las EF insisten en la libertad de actuar independientemente para renovar y adaptar la empresa. Usualmente, ellos trabajan con un equipo que se caracteriza por el empoderamiento de sus miembros, quienes tienen la libertad de comunicarse abiertamente y tomar decisiones. Los elementos del comando son: actuar rápidamente, ya que la independencia y libertad de los ejecutivos de la familia permiten tomar rápidamente decisiones; ser originales, actuar con valentía, tener continua renovación, establecer un grupo superior diverso y cohesivo.

### Modelo motivacional

Con el desarrollo de la teoría sobre la motivación humana Juan Antonio Pérez-López (1985, 1987, 1991, 1994) explica que toda empresa es una comunidad de personas, donde cada uno de los individuos tienen diferentes gustos, personalidades y motivaciones para lograr su satisfacción personal. Dicho autor plantea que cada individuo que ejerce una acción, tiene tres tipos de motivaciones:

- **Motivos extrínsecos:** El motivo se localiza fuera del sujeto, se suelen llamar incentivos y a menudo consisten en recompensas que buscan conseguir, como por ejemplo la remuneración que se obtiene por el trabajo. En términos de empresa, la motivación extrínseca conlleva la eficacia, es decir, el cumplimiento de unos objetivos.
- **Motivos intrínsecos:** Son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de la persona, como el desarrollo profesional, que en términos de empresa se relacionan con la eficiencia, que no es más que la consecución de ventajas competitivas de la organización y la atractividad de la misma.
- **Motivos trascendentes:** Son aspectos de la realidad que determinan el logro de aprendizajes de las otras personas con las que se interacciona. Se obtienen cuando terceras personas aprenden positivamente de las acciones del individuo. En términos de empresa, esto se denomina consistencia, que es la búsqueda de unidad en todos los partícipes de la organización.

De acuerdo con Gómez-Betancourt, (2012) las organizaciones son instrumentos donde las personas buscan su satisfacción por medio de los tres tipos de motivaciones, si se logra que esas motivaciones estén alineadas a las actuaciones de la empresa, en términos de eficacia, eficiencia y consistencia, se obtiene el compromiso de la persona. Aplicando este concepto a las familias empresarias podemos decir que tienen como objetivo lograr la longevidad con base en tres criterios: eficacia, cuyo objetivo se centra en invertir y crear un patrimonio que genere resultados económicos para que la familia propietaria lo disfrute y explote; el segundo criterio, eficiencia, es generar una organización atractiva mediante el desarrollo de sus ventajas competitivas, generando así aprendizaje y desarrollo en las personas que la conforman, y por último, el criterio de consistencia que es el desarrollo de la unidad, que no es más que la generación de la confianza mutua entre los partícipes de la organización, es decir que las actuaciones de la empresa generen confianza entre clientes, proveedores, sociedad, ambiente, competidores, familia propietaria, entre otros. La sumatoria a largo plazo de estos tres criterios da como resultado el legado familiar.

## Modelo de las 4 P

Gracias al trabajo de Ward (2004) en investigación con empresas familiares por más de tres décadas, se ha encontrado que las organizaciones familiares longevas tienen muchas y especiales ventajas competitivas. Ward desarrolló el modelo de las cuatro P: políticas, propósitos, procesos y parentescos. Estos son:

- **Política:** es un método de acción seleccionado, que está en función de las condiciones dadas para guiar y determinar las decisiones presentes y futuras. El implementar políticas en una EF tiene dos ventajas: 1) se presta atención a los problemas antes que se vuelvan emocionales o personales, y 2) al hablar de familias se deben manejar las expectativas, preparando a los miembros acerca de cómo funcionarán los diferentes aspectos en la empresa. En este sentido es muy importante para las familias crear un protocolo familiar que indique cómo se debe gobernar la familia, el patrimonio y el negocio, creando estas reglas antes que sean necesarias.
- **Propósito:** el que las EF tengan un propósito inspirador permite a estas organizaciones enfrentar las contradicciones inherentes de estar en el negocio junto a su familia, permitiendo que los miembros de la familia se sientan comprometidos, involucrados en algo mucho más grande y más importante que en ellos mismos.
- **Proceso:** en el contexto de una EF es todo pensamiento, espacio de reunión y discusión para que los miembros de la familia resuelvan de manera conjunta los problemas. Los procesos exitosos requieren ciertas habilidades como la comunicación, la resolución de conflictos, la habilidad para colaborar y alcanzar consensos. Esto también requiere que los miembros de la familia sean capaces de poner el bienestar del negocio y la familia más allá de sus propios intereses personales. En estos espacios la organización y la familia desarrollan políticas y comparten expectativas.
- **Parentesco:** por definición invita a las familias empresarias a conservar el vínculo familiar, a través de reuniones periódicas y actividades que generen unidad y armonía alrededor de la familia. La mayoría de las EF exitosas mantienen su atención en el parentesco.

## Modelo dinastía

El modelo Dinastía (Gómez, 2010) plantea que el secreto del éxito en las familias empresarias radica en el tipo de familia que se es, y en los valores y principios que se transmiten a las nuevas generaciones. Es así, como, si en una familia prima el individualismo y la independencia, es lógico que la visión del patrimonio sea individualista, y por lo tanto, empresarialmente tendrán organizaciones que podrían llegar a direccionamientos basados más en el crecimiento y entrega de dividendos, olvidando cualquier otro criterio. Muy contrario a las familias donde se han inculcado la unidad, la armonía, el trabajo en equipo, la excelencia, la paciencia y donde la visión del patrimonio es colectiva pero cuidada por el individuo. Lo anterior da como resultado un direccionamiento en las empresas de capital paciente y crecimiento moderado, sin riesgos excesivos por generaciones.

A partir de la experiencia en investigación y asesoría de empresas en Latinoamérica durante diez años, Gómez (2010) identificó distintos tipos de familias, pero centra su modelo en las Dinastías Familiares, que son aquellas familias que comparten valores y principios encaminados hacia el bien, donde el fin y los medios deben ser honorables, son familias que han logrado redactar y trabajar una visión trascendente, y además trabajan los hábitos de las familias felices. Este tipo de familias tiene el potencial para construir un legado.

A partir del modelo clásico de tres sistemas en la EF que combina empresa, familia y patrimonio (Davis y Tagiuri, 1991), y recientes hallazgos que han identificado que el secreto del éxito en las familias empresarias radica en el tipo de familia que se es, y en los valores y principios que se transmiten a las nuevas generaciones (Gómez, López y Betancourt 2009), Gómez (2010) diseñó el Modelo de Dinastías Familiares.

Como se observa en la figura 3, una Dinastía tiene un componente familiar que es mayor que todas las partes, puede tener un patrimonio y dentro de ese patrimonio pueden figurar unas empresas. Usualmente el patrimonio se mantiene dentro de ese grupo familiar y la familia tiene el control de las empresas.

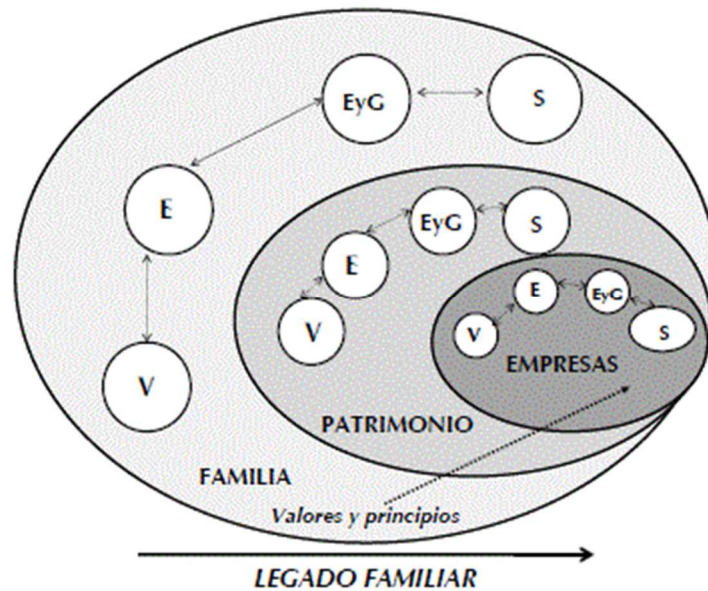


**Figura 3. Modelo dinastía.**

**Fuente: Gómez-Betancourt (2010)**

En general, cada grupo familiar de la “Dinastía” tiene al interior una visión familiar (V), una estrategia familiar (E), una estructura y gobierno familiar (E y G), con unos sistemas de dirección familiar (S). Igualmente, en el manejo del patrimonio poseen una visión patrimonial, una estrategia patrimonial, una estructura y un gobierno para el manejo del patrimonio, y unos sistemas de dirección.

Finalmente, en el ámbito empresarial, las organizaciones cuentan con una visión corporativa, una estrategia corporativa, un gobierno corporativo, una estructura organizativa, y unos sistemas de dirección. Pero lo más relevante es que los valores y principios de la familia cruzan y trascienden todo el modelo, hasta llegar a las empresas. Todo en conjunto es lo que se denomina el legado familiar que trasciende por generaciones y tiene como objetivo principal beneficiar a la descendencia de la familia propietaria e impactar positivamente a los *stakeholders*.

## **Capitulo II: Metodología de la investigación**

Esta investigación es de tipo explicativa y transversal utiliza el enfoque cualitativo mediante entrevistas para generar un modelo que permita al dirigente de la empresa familiar decidir con un mayor nivel de efectividad cuál de los candidatos tiene mayores posibilidades de dirigir con éxito la compañía. Asimismo, un modelo que detecte los valores y competencias del sucesor gerencial elegido para consolidarlo, así como sus carencias para desarrollarlos.

En este sentido, la variable dependiente es la transición exitosa de la EF, mientras la variable independiente (X) está compuesta por los valores y las competencias de los candidatos, dos elementos clave para tomar una decisión adecuada que garantice la continuidad del negocio. El supuesto es que el mejor medio para realizar la transición exitosa de la empresa familiar es contar con un modelo diseñado para tal fin.

## **2.1 Muestra e instrumentos**

La muestra consistió en entrevistar a seis empresarios de la localidad con negocios familiares de giros diferentes. Entre los negocios se tiene una oficina de recursos humanos, consultoría de proyectos, un minisúper, negocio de venta y reparación de computadoras, un despacho jurídico y un hotel familiar.

La selección se realizó por la técnica de muestreo no probabilístico (muestreo por conveniencia) donde los sujetos son seleccionados dada la conveniente accesibilidad y proximidad de los sujetos. En este caso los entrevistados son amigos a los que se conoce y tienen un negocio familiar que permite para los fines aplicar una entrevista vía correo electrónico debido a sus apretadas agendas y su falta de tiempo para entrevistarlos en persona.

Para la obtención o recolección de la información se utilizó la técnica de entrevista en relación con el objeto de estudio. El instrumento permitió obtener información de seis entrevistados mediante un estudio descriptivo de investigación para contribuir en el diagnóstico y tratamiento de la sucesión de empresa familiar.

Asimismo, conocer cuáles son los valores y competencias de los candidatos gerenciales. Se buscó que la estructura de la entrevista se fuera imponiendo como una especie de marco de referencia; como una guía de conversación, flexible y sometida a cambios continuos, como resultado de la propia conversación. La entrevista combinó preguntas abiertas (que conceden al entrevistado la máxima libertad de autoexpresión).

## **2.2 Proceso de entrevista**

La entrevista fue enviada por correo electrónico a los seis entrevistados debido a que son personas ocupadas por sus trabajos y responsabilidades. Por lo cual, se tuvo que esperar que analizaran las preguntas y en espera de que devolvieran la entrevista contestada. El tiempo de respuesta por entrevista vario entre una semana y quince días. Una vez contestadas las entrevistas fueron devueltas a la brevedad.

En el recuadro 1 se presenta el guiñó de preguntas por realizar a los entrevistados de acuerdo al tema en el planteamiento del problema. Cabe señalar que se debe de pedir autorización al entrevistado para evitar malos entendidos y problemas. Al final en los anexos aparece el formato de consentimiento firmado por el entrevistado.

Asimismo, aparecen todas las preguntas planteadas esto debido a que la entrevista puede ser enviada por correo electrónico, utilizarse como guion de manera presencial, hecha por teléfono o por video conferencia en un momento dado.

En el recuadro 1 se observa el formato de entrevista diseñado especialmente para tratar el tema de las políticas de austeridad para alcanzar el bienestar económico en la crisis de la zona euro.

### Recuadro 1. Entrevista de sucesión gerencial de la empresa familiar

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Hora:** \_\_\_\_\_

**Lugar (ciudad y sitio específico):** \_\_\_\_\_

**Entrevistador:** \_\_\_\_\_

**Entrevistado** (nombre, edad, género, puesto, dirección, gerencia o departamento):  
\_\_\_\_\_

**Introducción** (Descripción general del proyecto -propósito, participantes elegidos, motivo por el cual fueron seleccionados, utilización de los datos-).

**Características de la entrevista** (Confidencialidad, duración aproximada).

#### **Preguntas:**

- 1) Como empresario, ¿Cuál es su impresión sobre la mortalidad de la empresa familiar en México?
- 2) En su opinión de empresario, ¿Cuál fue el factor que detona la desaparición de una empresa familiar?
- 3) Como dueño de una empresa, ¿Visualiza usted que esta situación cambie en el futuro?
- 4) Como empresario, ¿Qué necesita la empresa familiar para asegurar su continuidad?
- 5) En su opinión como empresario, ¿Qué mecanismos propondría usted para prevenir esta situación en la empresa familiar?
- 6) Como fundador de una empresa, y para garantizar la unión familiar ¿Cómo transitar hacia un cambio gerencial?
- 7) Como fundador de una empresa, y para garantizar la continuidad de la empresa familiar ¿Cómo seleccionar al mejor candidato?
- 8) Como empresario, ¿Qué valores y competencias debe tener el candidato para el puesto?
- 9) Como dueño de una empresa, ¿Percibe usted que las empresas familiares están preparadas para la sucesión gerencial en lo general?
- 10) Usted como empresario, ¿Qué elementos se necesitan para conseguir una sucesión exitosa de la empresa familiar?
- 11) Como dueño de una empresa, ¿Qué valores y competencias del candidato considera usted indispensables para la transición?
- 12) Suponga que en sus manos esta implementar las medidas preventivas como dueño de una empresa familiar, ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?
- 13) En su opinión de empresario, ¿quién podría ayudarnos con más información sobre este tema?, ¿quién recomendaría usted que también entrevistemos?

#### **Observaciones:**

Dé las gracias e insista en la confidencialidad y la posibilidad de participaciones futuras.

**Fuente:** Elaboración propia.

### **Capitulo III: Análisis de resultados**

### **3.1 Análisis de entrevistas realizadas**

#### **3.1.1 Entrevista uno**

La entrevista consta de 13 preguntas y se realizó de forma presencial a la empresaria y licenciada en ingeniería industrial Arleth Cerón Castro, quien contestó las preguntas y devolvió la información a la brevedad. La licenciada expresó su opinión y conocimientos sobre situación la sucesión gerencial para la continuidad de la empresa familiar en función de valores y competencias de los candidatos. A continuación, se presentan los resultados de la entrevista realizada.

**Pregunta 1:** Como empresaria, ¿Cuál es su impresión sobre la mortalidad de la empresa familiar en México?

**Análisis:** Según la licenciada la percepción es que el índice de mortalidad de las empresas familiares es alto y pocas son las que logran sobrevivir por algunos años.

**Pregunta 2:** En su opinión de empresaria, ¿Cuál es el factor que detona la desaparición de una empresa familiar?

**Análisis:** De acuerdo con la licenciada, con el paso del tiempo crece la familia, los compromisos, las necesidades y la empresa como tal no crece, ni incrementa sus ingresos, no siendo suficientes.

**Pregunta 3:** Como dueña de una empresa, ¿Visualiza usted que esta situación cambie en el futuro?

**Análisis:** No a corto plazo y no en ese segmento de empresas familiar.

**Pregunta 4:** Como empresaria, ¿Qué necesita la empresa familiar para asegurar su continuidad?

**Análisis:** Según la licenciada la empresa necesita invertir en diversificar su negocio, ya sea creciendo en otras sucursales, conforme a sus necesidades, o financiándose para

crecer en capital de trabajo, capacitarse, innovar y actualizar el negocio familiar a la actualidad y necesidad del mercado.

**Pregunta 5:** En su opinión como empresaria, ¿Qué mecanismos propondría usted para prevenir esta situación en la empresa familiar?

**Análisis:** De acuerdo con la licenciada es necesario identificar las debilidades y amenazas, fortalecerse a través de capacitación o según sea la necesidad; contratar personal capacitado y especializado externo, por lo regular el dueño es todólogo, o solo entra el sobrino o el hijo, pero no por capacidad propia; y contar con estrategias adicionales, para resolver los problemas que surjan.

**Pregunta 6:** Como fundadora de una empresa, y para garantizar la unión familiar ¿Cómo transitar hacia un cambio gerencial?

**Análisis:** Según la licenciada de ser posible, que el gerente sea alguien ajeno a la familia, si no lo es, que sea el más capacitado y que conozca el negocio en su totalidad.

**Pregunta 7:** Como fundadora de una empresa, y para garantizar la continuidad de la empresa familiar ¿Cómo seleccionar al mejor candidato?

**Análisis:** De acuerdo con la licenciada, conforme a habilidades del mismo y sus conocimientos de la empresa.

**Pregunta 8:** Como empresaria, ¿Qué valores y competencias debe tener el candidato para el puesto?

**Análisis:** Según la licenciada, el candidato debe tener conocimiento de cada uno del departamento del negocio familiar, y capacidad de resolver cualquier problema técnico o financiero, capacidad moral reconocida por el equipo, para que lo apoyen en la toma de decisiones.

**Pregunta 9:** Como dueña de una empresa, ¿Percibe usted que las empresas familiares están preparadas para la sucesión gerencial en lo general?

**Análisis:** De acuerdo con la licenciada primero se habría que investigar en específico, de que empresas se está analizando.

**Pregunta 10:** Usted como empresaria, ¿Qué elementos se necesitan para conseguir una sucesión exitosa de la empresa familiar?

**Análisis:** Según la licenciada que legalmente los activos de la empresa no estén en conflictos internos o externos con la familia. Que esté notariado, quien es el sucesor.

**Pregunta 11:** Como dueña de una empresa, ¿Qué valores y competencias del candidato considera usted indispensables para la transición?

**Análisis:** De acuerdo con la licenciada esta la capacidad, don de mando, habilidades de resolver problemas y conocimientos del negocio.

**Pregunta 12:** Suponga que en sus manos esta implementar las medidas preventivas como dueña de una empresa familiar, ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?

**Análisis:** Según la licenciada estar al día con la necesidad del mercado y poder ser competitivos con las empresas líderes del mismo sector, eso asegura la permanencia de la empresa y que cuente con buenos ingresos para sobrevivir.

**Pregunta 13:** En su opinión de empresaria, ¿quién podría ayudarnos con más información sobre este tema? ¿A quién recomendaría que también entrevistemos?

**Análisis:** Según la licenciada, revisar cursos sobre la competitividad y calidad de las empresas Mipymes en México y cursos de especialidad del segmento de mercado.

### **3.1.2 Entrevista dos**

La entrevista consta de 13 preguntas y para realizar dicha entrevista se contactó al empresario y licenciado en Administración de Empresas Juan Jose Mirón Rodriguez quien contestó las preguntas. El LAE. expresó su opinión y conocimientos sobre situación la sucesión gerencial para la continuidad de la empresa familiar en función de valores y competencias de los candidatos. A continuación, se presentan los resultados de la entrevista.

**Pregunta 1:** Como empresario, ¿Cuál es su impresión sobre la mortalidad de la empresa familiar en México?

**Análisis:** Según el contador, así como se aperturan empresas día a día, también la deserción de ellas es notoria. En la actualidad no se ven empresas que permanezcan muchos años en el mercado.

**Pregunta 2:** En su opinión de empresario, ¿Cuál fue el factor que detona la desaparición de una empresa familiar?

**Análisis:** De acuerdo con el contador principalmente que no se realizan estudios de mercado previos al establecer la empresa, la falta de conocimiento del giro de la empresa, de capacitación y de innovación.

**Pregunta 3:** Como dueño de una empresa, ¿Visualiza usted que esta situación cambie en el futuro?

**Análisis:** Según el contador esta situación si cambiará.

**Pregunta 4:** Como empresario, ¿Qué necesita la empresa familiar para asegurar su continuidad?

**Análisis:** De acuerdo con el contador señala la importancia de estudios de mercado previo a la apertura de la empresa, tener una estructura organizacional establecida, constantes capacitaciones e innovaciones dentro de la empresa ya sean de un proceso, producto o servicio.

**Pregunta 5:** En su opinión como empresario, ¿Qué mecanismos propondría usted para prevenir esta situación en la empresa familiar?

**Análisis:** Según el contador realizar constantes capacitaciones y estudio de mercado, al igual que tener conocer las amenazas y oportunidades con las que cuenta la empresa, para poder estar preparados por cualquier situación.

**Pregunta 6:** Como fundador de una empresa, y para garantizar la unión familiar ¿Cómo transitar hacia un cambio gerencial?

**Análisis:** El contador afirma la importancia de tener una comunicación constante y oportuna para poder realizar los cambios y todos los miembros de la familia se encuentren involucrados.

**Pregunta 7:** Como fundador de una empresa, y para garantizar la continuidad de la empresa familiar ¿Cómo seleccionar al mejor candidato?

**Análisis:** El contador asegura que primeramente es establecer las capacidades y conocimientos de cada uno de los integrantes de la familia para poder establecer el puesto adecuado.

**Pregunta 8:** Como empresario, ¿Qué valores y competencias debe tener el candidato para el puesto?

**Análisis:** Según el contador son: Liderazgo, responsabilidad y actitud de servicio.

**Pregunta 9:** Como dueño de una empresa, ¿Percibe usted que las empresas familiares están preparadas para la sucesión gerencial en lo general?

**Análisis:** De acuerdo con el contador quizá, pero para ello es importante tener una estructura organizacional sólida para que la empresa se establezca y permanezca en el mercado.

**Pregunta 10:** Usted como empresario, ¿Qué elementos se necesitan para conseguir una sucesión exitosa de la empresa familiar?

**Análisis:** El contador habla de certificaciones, capacitaciones y estudios de mercado previos y durante el periodo de la empresa.

**Pregunta 11:** Como dueño de una empresa, ¿Qué valores y competencias del candidato considera usted indispensables para la transición?

**Análisis:** El contador menciona: Liderazgo, responsabilidad, actitud de servicio.

**Pregunta 12:** Suponga que en sus manos esta implementar las medidas preventivas como dueño de una empresa familiar, ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?

**Análisis:** Según el contador lo primero sería realizar estudios y proyecciones del mercado, realizar constantes capacitaciones y certificaciones si hubiese el caso, con esto intentaría resolver la permanencia en el mercado de la empresa y seguir competentes por muchos años más.

**Pregunta 13:** En su opinión de empresario, ¿quién podría ayudarnos con más información sobre este tema?, ¿quién recomendaría usted que también entrevistemos?

**Análisis:** De acuerdo con el contador y su experiencia pueden ser investigadores de las universidades y revisar estadísticas en INEGI.

### **3.1.3 Entrevista tres**

La entrevista consta de 13 preguntas y para realizar dicha entrevista se contactó por correo electrónico al empresario y licenciado en economía Adolfo Jiménez Rodríguez quien contestó las preguntas y devolvió la información a la brevedad. El licenciado economista expresó su opinión y conocimientos sobre situación la sucesión gerencial para la continuidad de la empresa familiar en función de valores y competencias de los candidatos. A continuación, se presentan los resultados de la entrevista.

**Pregunta 1:** Como empresario, ¿Cuál es su impresión sobre la mortalidad de la empresa familiar en México?

**Análisis:** El economista señala que por los cambios de generación es decir la sucesión de pasar a la empresa a los hijos, por desconocimiento de trato con el factor humano, proveedores e inversión.

**Pregunta 2:** En su opinión de empresario, ¿Cuál fue el factor que detona la desaparición de una empresa familiar?

**Análisis:** De acuerdo con el licenciado la falta de transparencia y las reglas de pago con los socios, accionistas y proveedores.

**Pregunta 3:** Como dueño de una empresa, ¿Visualiza usted que esta situación cambie en el futuro?

**Análisis:** Según el licenciado se podrá cambiar siempre y cuando se le de educación a los sucesores de la organización, es decir hacer una organización institucional, con reglas, políticas y la visión a futuro.

**Pregunta 4:** ¿Qué necesita la empresa familiar para asegurar su continuidad?

**Análisis:** Según el licenciado un plan estratégico con apego a desarrollo sustentable.

**Pregunta 5:** En su opinión como empresario, ¿Qué mecanismos propondría usted para prevenir esta situación en la empresa familiar?

**Análisis:** El economista opina que medir la capacidad de los familiares con indicadores.

**Pregunta 6:** Como fundador de una empresa, y para garantizar la unión familiar ¿Cómo transitar hacia un cambio gerencial?

**Análisis:** El licenciado señala la importancia de que el factor humano sea contrato por un servicio profesional administrativo y operativo.

**Pregunta 7:** Como fundador de una empresa, y para garantizar la continuidad de la empresa familiar ¿Cómo seleccionar al mejor candidato?

**Análisis:** Según el licenciado de acuerdo a las experiencias y credenciales.

**Pregunta 8:** Como empresario, ¿Qué valores y competencias debe tener el candidato para el puesto?

**Análisis:** De acuerdo con el empresario es necesario obedecer las reglas establecidas para cada puesto y medir los niveles de exigencia.

**Pregunta 9:** Como dueño de una empresa, ¿Percibe usted que las empresas familiares están preparadas para la sucesión gerencial en lo general?

**Análisis:** El empresario firma que es complicada la sucesión ya que está demostrado que el 90% de las sucesiones tienden a fracasar.

**Pregunta 10:** Usted como empresario, ¿Qué elementos se necesitan para conseguir una sucesión exitosa de la empresa familiar?

**Análisis:** Según el licenciado establecer reglas, gestión, transparencia.

**Pregunta 11:** Como dueño de una empresa, ¿Qué valores y competencias del candidato considera usted indispensables para la transición?

**Análisis:** El empresario dice que los valores ambiguos de siempre y que la estructura sea sólida en sentido organizacional.

**Pregunta 12:** Suponga que en sus manos esta implementar las medidas preventivas como dueño de una empresa familiar, ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?

**Análisis:** De acuerdo con el licenciado mantener una estructura sólida y siempre mantener el sueño de competencias.

**Pregunta 13:** En su opinión de empresario, ¿quién podría ayudarnos con más información sobre este tema?, ¿quién recomendaría usted que también entrevistemos?

**Análisis:** Las universidades públicas o privadas y las cámaras empresariales.

#### **3.1.4 Entrevista cuatro**

La entrevista consta de 13 preguntas y para realizarla via Skype al licenciado en derecho Luis Roberto Torres López empresario y maestro en Gestión y Política Pública, además de contar con especialidad de empresas familiares, quien contestó las preguntas. El entrevistado expresó su opinión y conocimientos sobre situación la sucesión gerencial para la continuidad de la empresa familiar en función de valores y competencias de los candidatos. A continuación, se presentan los resultados.

**Pregunta 1:** Como empresario, ¿Cuál es su impresión sobre la mortalidad de la empresa familiar en México?

**Análisis:** Según el ingeniero este fenómeno seguirá mientras no se capacite adecuadamente a los emprendedores y empresarios. Por lo cual, hace falta que el Gobierno y las cámaras empresariales implementen programas gratis de asesoría y difusión sobre estos temas.

**Pregunta 2:** En su opinión de empresario, ¿Cuál fue el factor que detona la desaparición de una empresa familiar?

**Análisis:** El ingeniero menciona que entre los principales están los conflictos internos propios de la familia. El no contar con políticas claras al interior de la empresa. Y él no preparar a los posibles candidatos en tiempo y forma.

**Pregunta 3:** Como dueño de una empresa, ¿Visualiza usted que esta situación cambie en el futuro?

**Análisis:** De acuerdo con el ingeniero siempre habrá empresas que no estén preparadas para la sucesión gerencial. Esto debido a que no hay una cultura de la prevención para enfrentar eventualidades en el ámbito empresarial.

**Pregunta 4:** Como empresario, ¿Qué necesita la empresa familiar para asegurar su continuidad?

**Análisis:** Para el ingeniero se necesita fortalecer la parte organizacional y la parte jurídica para evitarse malos entendidos con los miembros de la familia.

**Pregunta 5:** En su opinión como empresario, ¿Qué mecanismos propondría usted para prevenir esta situación en la empresa familiar?

**Análisis:** Según el ingeniero es importante la preparación. Es indispensable no solo en sentido legal sino inculcando valores y competencias gerenciales en los miembros más jóvenes de la familia para cuando llegue el momento ellos estén preparados no solo en habilidades sino en cualidades.

**Pregunta 6:** Como fundador de una empresa, y para garantizar la unión familiar ¿Cómo transitar hacia un cambio gerencial?

**Análisis:** Para el ingeniero es importante la paciencia y la preparación de este momento crucial en la vida de la empresa. Se tiene que pensar en que es lo mejor para la empresa si se le desea dar continuidad a una segunda generación.

**Pregunta 7:** Como fundador de una empresa, y para garantizar la continuidad de la empresa familiar ¿Cómo seleccionar al mejor candidato?

**Análisis:** Para el ingeniero es necesario diseñar con antelación un modelo con el perfil del futuro candidato en función de los valores y competencias gerenciales. Y poner por escrito tanto en políticas internas de la empresa como en un testamento el procedimiento de sucesión gerencial con los requisitos.

**Pregunta 8:** Como empresario, ¿Qué valores y competencias debe tener el candidato para el puesto?

**Análisis:** De acuerdo con el ingeniero los valores son integridad y compromiso, mutuo respeto y entendimiento, solidaridad, respeto, sinceridad, honradez, justicia, amor y comprensión, compromiso y el sentido de pertenencia con la organización, orgullo por la empresa familiar, y no guardar rencor y saber perdonar.

**Pregunta 9:** Como dueño de una empresa, ¿Percibe usted que las empresas familiares están preparadas para la sucesión gerencial en lo general?

**Análisis:** Según el ingeniero es lamentable que la mayoría de las empresas familiares descuiden este punto. Además, los dirigentes de la empresa muchas veces no aceptan la idea del retiro. Los dueños no confían en sus descendientes para tomar las riendas de la empresa familiar.

**Pregunta 10:** Usted como empresario, ¿Qué elementos se necesitan para conseguir una sucesión exitosa de la empresa familiar?

**Análisis:** El ingeniero asegura que se necesita que los miembros de la familia conozcan cual es el perfil que se requiere para acceder a un futuro puesto en la empresa. Se requiere que las reglas sean claras y estén escritas en las políticas internas de la empresa y en el testamento.

**Pregunta 11:** Como dueño de una empresa, ¿Qué valores y competencias del candidato considera usted indispensables para la transición?

**Análisis:** De acuerdo con el ingeniero las competencias serian un conocimiento visto como la suma de las experiencias y lo que conoce respecto a la empresa (experiencia

laboral interna); habilidades para aplicar lo que se sabe productivamente; liderazgo; inteligencia emocional; interés por dirigir la empresa; compromiso; conocimiento del entorno empresarial (experiencia laboral externa); conocimientos formales; y una adecuada relación con los propietarios de la empresa familiar.

**Pregunta 12:** Suponga que en sus manos esta implementar las medidas preventivas como dueño de una empresa familiar, ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?

**Análisis:** Según el ingeniero es necesario involucrar a los miembros de la familia en la dinámica de la empresa familiar. Además de que adquieran amor al negocio familiar. Resolver conflictos entre familiares a través del diálogo para solucionar resentimientos a través del perdón. Poner por escrito las políticas de la empresa y asegurarse de que todos las conocen y las entienden. Empezar programas de capacitación para los posibles candidatos con 8 años de antelación para que desarrolle habilidades y cualidades gerenciales.

**Pregunta 13:** En su opinión de empresario, ¿quién podría ayudarnos con más información sobre este tema?, ¿quién recomendaría usted que también entrevistemos?

**Análisis:** El ingeniero sugiere los Institutos de emprendedores, cámaras empresariales, investigadores de Conacyt en esta temática y literatura de frontera sobre sucesión gerencial como fuente de información.

### **3.1.5 Entrevista cinco**

La entrevista consta de 13 preguntas y para realizarla se envió un correo electrónico al abogado Luis Pérez Arellano empresario, quien contestó las preguntas y devolvió la información a la brevedad. La empresa familiar es un despacho jurídico. El abogado expresó su opinión y conocimientos sobre situación la sucesión gerencial para la continuidad de la empresa familiar en función de valores y competencias de los candidatos. A continuación, se presentan los resultados.

**Pregunta 1:** Como empresario, ¿Cuál es su impresión sobre la mortalidad de la empresa familiar en México?

**Análisis:** Según el abogado, el índice de mortalidad es muy alto, en general para las Pymes que son nueva creación, ya que pocas llegan a sobrevivir más de 5 años en el mercado, de acuerdo a diversos estudios.

**Pregunta 2:** En su opinión, ¿Cuál fue el factor que detona la desaparición de una empresa familiar?

**Análisis:** De acuerdo con el abogado, él considera que la falta de asesoría financiera que les permita determinar bien márgenes de utilidad y dar un seguimiento a precios de venta, costos y gastos.

**Pregunta 3:** ¿Visualiza usted que esta situación cambie en el futuro?

**Análisis:** El abogado dice que no, debido a que se necesita una cultura general financiera en todas las personas, las cuales debe darse con un cambio paulatino en la sociedad.

**Pregunta 4:** ¿Qué necesita la empresa familiar para asegurar su continuidad?

**Análisis:** Según el abogado se necesita financiamiento, habilidades directivas y conocimiento del mercado.

**Pregunta 5:** ¿Qué mecanismos propondría usted para prevenir esta situación en la empresa familiar?

**Análisis:** De acuerdo con el abogado se necesitan capacitaciones efectivas y asesoría integral a cada una de las empresas.

**Pregunta 6:** Para garantizar la unión familiar ¿Cómo transitar hacia un cambio gerencial?

**Análisis:** Para el abogado este es un proceso complicado, debido a que entran factores sentimentales y puede poner cierta tensión en la familia, por lo que se debe llevar un proceso transparente y paulatino que lleve a dar el cambio generacional.

**Pregunta 7:** Para garantizar la continuidad de la empresa familiar ¿Cómo seleccionar al mejor candidato?

**Análisis:** El abogado comenta que mediante un estudio objetivo de capacidades, aptitudes y habilidades.

**Pregunta 8:** En su opinión, ¿Qué valores y competencias debe tener el candidato para el puesto?

**Análisis:** De acuerdo con el abogado, valores. Honestidad, integridad y calidad humana. Y de competencias dependerá del giro de la empresa y tamaño.

**Pregunta 9:** ¿Percibe usted que las empresas familiares están preparadas para la sucesión gerencial?

**Análisis:** El abogado menciona que no, cree que pocas empresas familiares lleven la sucesión con éxito, de hecho, muchos estudios lo demuestran.

**Pregunta 10:** ¿Qué elementos se necesitan para conseguir una sucesión exitosa de la empresa familiar?

**Análisis:** El abogado comenta que es necesario conocer el proceso y aceptación por todos los miembros de la familia.

**Pregunta 11:** ¿Qué valores y competencias del candidato considera usted indispensables para la transición?

**Análisis:** El abogado se centra en valores como la honestidad, integridad y calidad humana. Y de competencias dependerá del giro de la empresa y tamaño.

**Pregunta 12:** Suponga que en sus manos esta implementar las medidas preventivas ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?

**Análisis:** De acuerdo con el abogado, esto dependerá de la característica de las empresas y principalmente las relaciones familiares. Un proceso de sucesión tiene un carácter subjetivo elevado, ya que afecta directamente las relaciones dentro de la familia y la tensión que genera en caso de dejar alguna persona fuera del mismo lleva a entorpecer el proceso.

**Pregunta 13:** En su opinión, ¿quién podría ayudarnos con más información sobre este tema?, ¿quién recomendaría usted que también entrevistemos?

**Análisis:** El abogado asegura que existen universidades que cuentan estudios especializados en empresas familiares, ejemplo HTC Montreal, donde se pudiera contactar con alguno de los investigadores al respecto

### **3.1.5 Entrevista seis**

La entrevista consta de 13 preguntas y para realizarla se envió un correo electrónico al Capitán de la Marina José Francisco Mendoza empresario, quien contestó las preguntas y devolvió la información a la brevedad. La empresa familiar es un hotel. El abogado expresó su opinión y conocimientos sobre situación la sucesión gerencial para la continuidad de la empresa familiar en función de valores y competencias de los candidatos. A continuación, se presentan los resultados.

**Pregunta 1:** Como empresario, ¿Cuál es su impresión sobre la mortalidad de la empresa familiar en México?

**Análisis:** El capitán menciona que mayor del 50%.

**Pregunta 2:** En su opinión, ¿Cuál fue el factor que detona la desaparición de una empresa familiar?

**Análisis:** El capitán asegura que es la sobre regulación gubernamental, falta de impulso por parte del Estado, delincuencia.

**Pregunta 3:** ¿Visualiza usted que esta situación cambie en el futuro?

**Análisis:** Según el capitán sí, siempre y cuando cambie el régimen.

**Pregunta 4:** ¿Qué necesita la empresa familiar para asegurar su continuidad?

**Análisis:** De acuerdo con el capitán se necesita mayor impulso por parte del gobierno y menos corrupción en las instituciones.

**Pregunta 5:** ¿Qué mecanismos propondría usted para prevenir esta situación en la empresa familiar?

**Análisis:** El capitán propone el rediseño de las instituciones, cambio de modelos.

**Pregunta 6:** Para la unión familiar ¿Cómo transitar hacia un cambio gerencial?

**Análisis:** De acuerdo con el capitán con una mayor capacitación en sus respectivos ámbitos.

**Pregunta 7:** Para garantizar la continuidad de la empresa familiar ¿Cómo seleccionar al mejor candidato?

**Análisis:** Según el capitán se necesita seleccionar el mas seleccionar al más honesto, y capaz.

**Pregunta 8:** En su opinión, ¿Qué valores y competencias debe tener el candidato para el puesto?

**Análisis:** El capitán propone la honestidad, conocimiento, perfil adecuado, liderazgo.

**Pregunta 9:** ¿Percibe usted que las empresas familiares están preparadas para la sucesión gerencial?

**Análisis:** El capitán considera que si, en nuestros días tenemos un cambio de perfiles en las nuevas generaciones.

**Pregunta 10:** ¿Qué elementos se necesitan para conseguir una sucesión exitosa de la empresa familiar?

**Análisis:** De acuerdo con el capitán se necesita preparación académica por parte del personal, mejores herramientas, TICS.

**Pregunta 11:** ¿Qué valores y competencias del candidato considera usted indispensables para la transición?

**Análisis:** Según el capitán se necesitan valores morales, éticos, profesionales, Actitudes y Aptitudes.

**Pregunta 12:** Suponga que en sus manos esta implementar las medidas preventivas ¿Cuál sería el principal problema que intentaría resolver?

**Análisis:** El capitán considera que primero se debe resolver la indisciplina, deshonestidad, deslealtad.

**Pregunta 13:** En su opinión, ¿quién podría ayudarnos con más información sobre este tema?, ¿quién recomendaría usted que también entrevistemos?

**Análisis:** Para el capitán sería útil consultar a los Alumnos de Maestría y Doctorado, que estén tocando estos temas de investigación.

## **Capitulo IV: Discusión y construcción del modelo**

## **4.1 Logro del objetivo**

El objetivo mencionado anteriormente fue caracterizar un modelo transgeneracional de candidatos gerenciales en función de valores y competencias para transitar hacia una sucesión exitosa que garantice la continuidad de las empresas familiares en Ensenada, Baja California, México. En este sentido, con la información recabada en las entrevistas realizadas se puede proponer dicho modelo.

En este contexto, como parte de los objetivos específicos también se puede comprender y exponer cuales son los valores idóneos que debe considerar el modelo transgeneracional para una sucesión gerencial exitosa de los candidatos; revisar y discutir cuales son las competencias idóneas que debe considerar el modelo transgeneracional para una sucesión gerencial exitosa de los candidatos; y deducir con que tiempo de anticipación se debe de seleccionar y preparar a los sucesores antes de asumir el cargo gerencial.

## **4.2 Construcción del modelo transgeneracional**

### **4.2.1 Atributos en función de valores y competencias**

A continuación, se mencionan los valores que distinguen a un emprendedor y a un sucesor exitoso, lo que será la base para la construcción del modelo de sucesión gerencial y los perfiles de los potenciales candidatos.

- Valores del emprendedor. A nivel internacional, Hannah-Hannah y Nhung (2008) encontraron que los valores que comparten los emprendedores a través de los países son: sabiduría, competente, responsabilidad, autocontrol y honestidad.
- Valores del sucesor gerencial. Resultado de diversas investigaciones, los valores identificados como fundamentales en el sucesor gerencial son: integridad y compromiso (Lozano, 2008); mutuo respeto y entendimiento (Lozano, 2008); solidaridad, respeto, sinceridad, honradez, justicia, amor y comprensión (Lozano, 2000); compromiso y el sentido de pertenencia con la organización (Quijano,

Magaña y Pérez, 2011); y respeto, honradez y orgullo por la empresa familiar (Garza, et al., 2011).

En el recuadro 2 se concentran los valores encontrados en la literatura como característicos de los emprendedores y sucesores gerenciales. La responsabilidad y la honestidad se encuentran presentes en ambos casos. Asimismo, se percibe que existen más estudios con los valores del sucesor gerencial que del emprendedor.

**Recuadro 2. Valores del emprendedor y del sucesor gerencial**

| <b>Emprendedor</b>                                                                                                                                     | <b>Sucesor gerencial</b>                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Sabiduría.</li><li>• Competente.</li><li>• Responsable.</li><li>• Autocontrol.</li><li>• Honestidad.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Integridad.</li><li>• Compromiso.</li><li>• Respeto.</li><li>• Entendimiento.</li><li>• Solidaridad.</li><li>• Sinceridad.</li><li>• Honradez.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Justicia.</li><li>• Amor.</li><li>• Comprensión.</li><li>• Sentido de pertenencia.</li><li>• Orgullo por la empresa familiar.</li></ul> |

**Fuente: Elaboración propia con base en la revisión de literatura.**

De acuerdo con Steckerl (2006), la ausencia de valores se transmite a toda la empresa y afecta el sentido ético en el personal, por lo que es clave su fortalecimiento dentro de la familia como transmisores de éstos, consolidando económica, social y familiarmente a la empresa, contribuyendo a la continuidad generacional. Por otra parte, en el recuadro 3 se resumen las competencias que diversos autores han encontrado como particulares en los emprendedores y los sucesores gerenciales de éxito.

**Recuadro 3. Competencias del emprendedor y el sucesor gerencial de éxito**

| <b>Emprendedor</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Sucesor gerencial</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Motivación al logro.</li><li>• Asunción de riesgos.</li><li>• Autoconfianza.</li><li>• Tolerancia al fracaso.</li><li>• Habilidad para identificar oportunidades.</li><li>• Capacidad de aprender de las experiencias.</li><li>• Empatía.</li><li>• Flexibilidad.</li><li>• Toma de decisiones.</li><li>• Sensibilidad social.</li><li>• Visión de la carrera empresarial.</li><li>• Construcción de redes empresariales.</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conocimiento visto como la suma de las experiencias y lo que conoce respecto a la empresa (experiencia laboral interna).</li><li>• Habilidades para aplicar lo que se sabe productivamente.</li><li>• Liderazgo.</li><li>• Inteligencia emocional.</li><li>• Interés por dirigir la empresa.</li><li>• Compromiso.</li><li>• Conocimiento del entorno empresarial (experiencia laboral externa).</li><li>• Conocimientos formales.</li><li>• Adecuada relación con los propietarios de la empresa familiar.</li></ul> |

**Fuente:** Elaboración propia con base en la revisión de literatura.

### **4.3 Propuesta de modelo transgeneracional**

De acuerdo con los expertos, las entrevistas y la literatura de frontera consultada se tiene un modelo de empresa multigeneracional que engloba los valores gerenciales y las competencias que debe tener el futuro candidato para asumir las responsabilidades de la empresa familiar y dar continuidad a la siguiente generación. Se puede observar el modelo en la figura 4. Además, en el recuadro 4 se observa esta descripción.

**Recuadro 4. Descripción de modelo transgeneracional en función de los atributos**

| Variable | Descripción                               | Atributos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| $X_0$    | <b>Valores gerenciales</b>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Respeto.</li> <li>• Entendimiento.</li> <li>• Solidaridad.</li> <li>• Sinceridad.</li> <li>• Honradez.</li> <li>• Justicia.</li> <li>• Amor.</li> <li>• Comprensión.</li> <li>• Sentido de pertenencia.</li> <li>• Orgullo por la empresa familiar.</li> <li>• Desechar resentimientos.</li> <li>• Saber perdonar.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |
|          | <b>Competencias del sucesor gerencial</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento visto como la suma de las experiencias y lo que conoce respecto a la empresa (experiencia laboral interna).</li> <li>• Habilidades para aplicar lo que se sabe productivamente.</li> <li>• Liderazgo.</li> <li>• Inteligencia emocional.</li> <li>• Interés por dirigir la empresa.</li> <li>• Interés para seguir preparándose.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Conocimiento del entorno empresarial (experiencia laboral externa).</li> <li>• Conocimientos formales.</li> <li>• Adecuada relación con los propietarios de la empresa familiar.</li> </ul> |
| $Y_0$    | <b>Diseño de Modelo Generacional</b>      | <p>Generar un modelo que permita al dirigente de la empresa familiar decidir con mayor efectividad cuál de los candidatos tiene mayor posibilidad de dirigir con éxito el negocio.</p> <p>El modelo detecta los valores y competencias del sucesor gerencial elegido para consolidarlo, así como sus carencias para desarrollar el puesto dándole continuidad a la compañía.</p>                                                                                                                                                                                                                                     |

**Fuente:** Elaboración propia.

## **Transición exitosa de la empresa familiar**

### **VALORES GERENCIALES:**

- \* Integridad.
- \* Compromiso.
- \* Respeto.
- \* Entendimiento.
- \* Solidaridad.
- \* Sinceridad.
- \* Honradez.
- \* Justicia.
- \* Amor.
- \* Comprensión.
- \* Sentido de pertenencia.
- \* Orgullo por la \* empresa familiar.
- \* Desechar resentimientos.
- \* Saber perdonar.

### **COMPETENCIAS GERENCIALES:**

- \* Conocimiento visto como la suma de las experiencias y lo que conoce respecto a la empresa (experiencia laboral interna).
- \* Habilidades para aplicar lo que se sabe productivamente.
- \* Liderazgo.
- \* Inteligencia emocional.
- \* Interés por dirigir la empresa.
- \* Interés para seguir preparándose.
- \* Compromiso.
- \* Conocimiento del entorno empresarial (experiencia laboral externa).
- \* Conocimientos formales.
- \* Adecuada relación con los propietarios de la empresa familiar.

Figura 4. Modelo propuesto de empresa multigeneracional en función de valores y competencias de los candidatos gerenciales.

Fuente: Autores varios.

## **Conclusiones y recomendaciones**

A continuación, se mencionan algunas de las conclusiones a que se llegó en esta investigación. Aunque es necesario aclarar que el orden de las mismas no significa necesariamente su importancia. Por principio, el método de entrevista resultó efectivo para conocer los valores y competencias que debe de tener un candidato potencial para asumir la responsabilidad de dirigir la empresa. Se diseñó un modelo que permita al dirigente de la empresa familiar decidir con un mayor nivel de efectividad cuál de los candidatos tiene mayores posibilidades de dirigir con éxito la compañía.

La aportación principal fue la construcción de un modelo que permita al dirigente de la empresa familiar decidir con un mayor nivel de efectividad cuál de los candidatos tiene mayores posibilidades de dirigir con éxito la compañía. Asimismo, un modelo que detecte los valores y competencias del sucesor gerencial elegido para consolidarlo, así como sus carencias para desarrollarlos. En este sentido, la variable independiente está compuesta por los valores y las competencias de los candidatos, dos elementos clave para tomar una decisión adecuada que garantice la continuidad del negocio.

El supuesto central fue que el mejor medio para realizar la transición exitosa de la empresa familiar es contar con un modelo diseñado para tal fin. Entre los hallazgos se descubrió que por lo menos ocho años antes se debe de seleccionar y preparar a los sucesores antes de asumir el cargo gerencial.

La principal implicación gira en torno a que el modelo permite disminuir los altos índices de mortalidad de las empresas en los cambios generacionales. En consecuencia, la empresa podrá superar el reto de una sucesión exitosa que garantice su continuidad y luego convertirse en elemento fundamental para la economía local.

En definitiva, se sientan las bases para una investigación que implemente el modelo de negocio familiar multigeneracional, lo que impactará positivamente en el esquema final de sucesión entre los miembros de la familia de segunda generación disminuyendo los problemas relacionados con el proceso.

La investigación estuvo limitada a un modelo para implementar en la ciudad de Ensenada, Baja California, no obstante, el modelo se puede utilizar en otras empresas familiares de otras localidades adaptado de ser necesario a las características propias de las empresas familiares.

El supuesto planteado se cumple que el mejor medio para realizar la transición exitosa de la empresa familiar es contar con un modelo diseñado para tal fin. El modelo permite disminuir los altos índices de mortalidad de las empresas en los cambios generacionales. El modelo que detecta valores y competencias del sucesor gerencial elegido para consolidarlo, así como sus carencias para desarrollarlos.

Adicionalmente, las características de los candidatos en función de valores y competencias de este modelo pueden variar dependiendo de cada empresa familiar. Por lo cual, podría ser necesario adaptar este modelo a esas organizaciones. Asimismo, se encontró que por lo menos ocho años antes se debe de seleccionar y preparar a los sucesores antes de asumir el cargo gerencial.

Este modelo propuesto de las empresas familiares multigeneracionales toma como punto de partida los valores y competencias del candidato con el propósito de facilitar la transición del negocio familiar para garantizar su continuidad. El modelo ofrece una visión aproximada de las características de los futuros candidatos gerenciales y puede impactar motivando a los miembros de la familia a trabajar con unión y compromiso.

Finalmente, se sientan las bases para una investigación que implemente el modelo de negocio familiar multigeneracional, lo que impactará positivamente en el esquema final de sucesión entre los miembros de la familia de segunda generación disminuyendo los problemas relacionados con el proceso. En consecuencia, la empresa podrá superar el gran reto de una sucesión exitosa que garantice su continuidad y luego convertirse en elemento fundamental para fomentar el desarrollo económico.

## Referencias

- Azargado, H. y López, D. (2008). "Los 10 Mandamientos De La Empresa Familiar", *Entrepreneur México*, 16(7), 94-96.
- Barbeito, S., Guillén, E., Martínez, M. y Domínguez, G. (2006). "El criterio de elección del sucesor en las empresas familiares gallegas", *Revista Galega de Economía*, 15(2), 1-16.
- Barbeito, S., Crespo, D., Martínez, M. y Guillén, E. (2008). "Estudio sobre el desarrollo de protocolos familiares en Galicia", *Estudios de economía aplicada*, 26(2), 1-22. Recuperado el 21 de febrero, 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=30113187017>
- Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill.
- Blanchard, K. y O'Connor, M. (2011). "Administración por valores", México: Grupo Editorial Norma.
- Bracci, E. y Vagnoni, E. (2011). "Understanding Small Family Business Succession in a Knowledge Management Perspective", *IUP Journal of Knowledge Management*, 9(1), 7-36.
- Brenes, E. y Madrigal, K. (2008). "Reglas del juego claras: La clave del éxito para la continuidad de la empresa familiar", *Temas de Management*, 8, 6-8.
- Casillas, J., Moreno, A. y Barbero, J. (2010) "A Configurational Approach of the Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Growth of Family Firms", *Family Business Review*, 23(1), 27-44.
- Carey, M. y Astrachan, J. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy – A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-119.
- Castro, A. y Nader, M. (2006). "La evaluación de los valores humanos con el Portrait Values Questionnaire de Schwartz", *Interdisciplinaria*, 23(2), 155-174.
- Coleman, H. (2011). "Family business succession planning", *Contractor Magazine*, 42.
- Demsetz, H. (1983). The Structure of Ownership and the Theory of the Firm. *Journal of Law and Economics*, 26 (2), 375-390.

- Echaiz, D. (2010). "El protocolo familiar: la contractualización en las familias empresarias para la gestión de las empresas familiares", *Boletín Mexicano de Derecho Comparado*, 127(43), 101-130. Recuperado el 25 de marzo de 2012 desde <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=42715760003#>
- Enciso-Congote, J.D. (2010). "El emprendimiento y el bien común: ¿Competencias complementarias o excluyentes?", *Educación y Educadores*, 13(1), 63-76.
- Fabelo, J.R. (2005). "Los valores y sus desafíos actuales", *LibrosEnRed: versión digital*.
- Fattoum, S. y Fayolle, A. (2009). "Generational succession: examples from Tunisian family firms", *Journal of Enterprising Culture*, 17(2), 127-145.
- Gallo, Miguel Ángel *et al.* (2009). *La empresa familiar multigeneracional. Barcelona: EUNSA - Ediciones Universidad de Navarra.* p. 136.
- Garza, M. I., Medina, J. M., Cheín, N. F., Jiménez, K. P., Ayup, J. y Díaz, J. G. (2011). "Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México", *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333.
- Hannah-Hannah, D.N y Nhung, T.N. (2008). "Examining personal values and entrepreneurial motives of vietnamese entrepreneurs in 21st Century: Two empirical studies", *African and Asian Studies*, 7, 141-171.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill: Perú.
- Hurtado, J. (2007). *El proyecto de investigación*. Quinta edición. Venezuela: Quirón. Recuperado de: <http://aprenderlyx.com/tipos-de-metodologia-de-investigacion/>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2012). "La empresa familiar", recuperado el 14 de febrero, 2012, de <http://www.iefamiliar.com/web/es/ief.html>
- Instituto Nacional del Emprendedor (2013), *Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PyME) para el ejercicio fiscal 2013*. Recuperado el 6 de marzo, 2013, de [http://www.inadem.gob.mx/docs/reglas\\_de\\_operacion.pdf](http://www.inadem.gob.mx/docs/reglas_de_operacion.pdf)
- Johnston, S. (2012). *The family business: statistics, profiles, and peculiarities*. Manila Bulletin. Disponible en: [http://www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/papers/2004/The\\_Family\\_Business.pdf](http://www.dlsu.edu.ph/research/centers/cberd/pdf/papers/2004/The_Family_Business.pdf)

- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lee, J. (2004). The effects of family ownership and management on firm performance. In: S.A.M. *Advanced Management Journal*, 69 (4), 46 -52.
- Leach, P. Ball, B. y Duncan, G. (2000). *Guide to the Family Business*. Ontario: Carswell Thomson Professional Publishing.
- Lozano, L.J (2007). "El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales", *Revista – Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147-164.
- Lozano, M. (2000). "El protocolo en las empresas de propiedad familiar. Estudios Gerenciales", 1(74), 49-67. Recuperado el 11 de marzo, 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21207402>
- Lozano, M. (2006) "La relación intrafamiliar en entornos empresariales. Incursión a un modelo de diagnóstico", *Estudios Gerenciales*, 22(100), 125-150. Recuperado el 11 de marzo, 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21210006>
- Lozano M. (2008). "Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: Un estudio de casos colombianos" *Cuadernos De Administración*, 21(37), 243-268.
- Lozano, M. y Urbano, D. (2008). "La vinculación de descendientes a la empresa familiar. Un estudio de casos colombianos", *Estudios Gerenciales*, 24(109), 37-63. Recuperado el 18 de febrero, 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21211518002>
- Maestres, R. (2007). "La sucesión gerencial: Uno de los grandes retos del siglo XXI", *Debates IESA*, 12(3), 9-11.
- Malinen, P. (2001). "Like Father Like Son? Small Family Business Succession Problems in Finland", *Enterprise & Innovation Management Studies*, 2(3), 195-204.
- McCann, G. y Shipley, J. (2008). I don't wanna grow up: The 8 challenges facing the next generation in family business. *The International Journal of Learning*, 15(1), 185-192.
- Miller, D., Steier, L. y Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: Patterns of Intergenerational Succession in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513 – 531.

- Miller, D. and Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Press, p. 310.
- Moncada, J. F. (2007). "La gran prueba final", *Entrepreneur Mexico*, 15(7), 64.
- Nacional Financiera (2012). "Los retos de la empresa familiar", recuperado el 10 de febrero, 2012, de <http://www.nafin.com/portalfn/content/capacitacion-empresarial/cursos-presenciales/retos-empresa-familiar.html>
- Negreira Del Río, F., y Negreira Del Río, J. (2007). Planificar la sucesión en la empresa familiar: implicaciones. *Revista De Empresa*, (22), 10-19.
- Quijano, R. Al., Magaña, D. E. y Pérez, C.A. (2011). "Pertenencia y compromiso: Factores relevantes en la transición generacional de empresas familiares. Caso constructoras Campeche, México", *Estudios Gerenciales*, 27(121), 99-113.
- Rábago, E. (2010). "Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial", *Netbiblo: España*.
- Robinson, P., Stimpson, D., Huefner, J. y Hunt, H. K. (1991). "An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship", *Entrepreneurship, Theory and Practice*. 1042-2587-91-154.
- Robinson, T.M. (2011). "All in the family", *Black Enterprise*. 41(11), 94-98.
- Poza, E. (2010). *Family Business*. South-Western College: Cengage.
- Sánchez, J.C. (2009). "Evaluación de la Personalidad Emprendedora: Validez Factorial del Cuestionario de Orientación Emprendedora (COE)", *Revista Latinoamericana de Psicología*, 42(1), 41-52.
- Schulze, William et al. (2001). Agency relationships in family firms: theory and evidence. In: *Organization Science*. 12 (2), 99 -116.
- Shleifer, A. and Summers, L. (1988). *Breach of trust in Hostile Takeovers, in Corporate Takeovers: Causes and Consequences*. Chicago: University of Chicago Press, p. 33-68.
- Sharma, P. y Nordqvist, M. (2007). A typology for capturing the heterogeneity of family firms. *Academy of Management Proceedings*, p. 1-6.
- Singerell, L. y Thornton, J. (1997). Nepotism, Discrimination, and the Persistence of Utility-Maximizing, Owner-Operated Firms. *Southern Economic Journal*, 63(4), 904-919.

- SIEM (2013). "Estadísticas, Estado, Tipo y Rango de Empleados", recuperado el 1 de julio, 2013, de: <http://www.siem.gob.mx/siem/portal/consultas/ligas.asp?Tem=5>
- Steckerl, V. (2006). "Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado", *Pensamiento y gestión*, 20, 194-215.
- United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization (2012). "Competency-based approaches", recuperado el 9 de julio, 2012, de: <http://www.ibe.unesco.org/en/communities/community-of-practice-cop/competency-based-approaches.html>
- Vander, S. (2011). An investigation into the suitability of younger generation successors in small and medium-sized family businesses. *South African Journal of Business Management*, 42(1), 31-44.
- Varela, R. y Bedolla, O.L. (2006). "Modelo conceptual de desarrollo empresarial basado en competencias", *Estudios Gerenciales*, 22(100), 21-47.
- Vera, H. (2007). "Mi empresa es mi casa", *Entrepreneur Mexico*, 15(7), 70-73.
- Walsh, T. (2005). Succession planning can't begin soon enough. *Business Journal* (Central New York), 19(47), 23.

Nombre de archivo: 20juliofinal  
Directorio: C:\WINDOWS\system32  
Plantilla: C:\Users\AlanCarrizales\AppData\Roaming\Microsoft\Templates\  
Normal.dotm  
Título:  
Asunto:  
Autor: CASA  
Palabras clave:  
Comentarios:  
Fecha de creación: 18/07/2017 07:56:00 p. m.  
Cambio número: 5  
Guardado el: 03/08/2017 09:53:00 p. m.  
Guardado por: alan carrizales moyron  
Tiempo de edición: 11,507 minutos  
Impreso el: 03/08/2017 09:55:00 p. m.  
Última impresión completa  
Número de páginas: 61  
Número de palabras: 15,135 (aprox.)  
Número de caracteres: 83,245 (aprox.)