

## MARCO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DE SUCESOES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Área de investigación: Entorno de las organizaciones

**Karen González Padilla**

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas

Universidad de Guadalajara

México

karen.gonzalez3786@alumnos.udg.mx

**Juan Martín Flores Almendarez**

Centro Universitario de los Altos

Universidad de Guadalajara

México

jmflores@cualtos.udg.mx

5, 6 y 7 de **octubre** de 2022

Ciudad Universitaria

Ciudad de México



## MARCO DE GESTIÓN PARA LA FORMACIÓN DE SUCESORES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES



### Resumen

Siendo el proceso de sucesión la etapa histórica de mayor incertidumbre en el ciclo de vida de las empresas familiares, debido a que solo el 30% de las empresas sobreviven al efectuar el proceso de sucesión a la segunda generación. Si bien, la importancia de indagar en la prevalencia de dichos entes se deriva a la crucial aportación que estas brindan a la economía mexicana, a través de diferentes indicadores económicos nacionales. Mediante la revisión de la literatura, se reconoce que es la formación y acompañamiento a los sucesores un elemento sustancial que está fuertemente sujeta al desempeño empresarial en dicho proceso de sucesión. Por lo anterior, el objetivo del presente trabajo es diseñar un marco de gestión de formación de sucesores, por medio del análisis de los factores claves de éxito de formación y sucesión en las empresas familiares. Esto a través de un estudio mixto cualitativo- cuantitativo, por medio del método empírico, donde la búsqueda de la información se centra en la experiencia de las unidades de análisis seleccionadas. Finalmente, se concluye que existen prácticas llevadas a cabo por el sucesor y antecesor, que, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño exitoso en el proceso de sucesión. Así mismo, específicamente en un marco de gestión para la formación de sucesores y líderes en empresas familiares, la formación en; valores, liderazgo, conocimiento y espíritu empresarial, son los factores claves de éxito que ayudarán a potencializar el desempeño del sucesor y aumentar la probabilidad de éxito en su dirección.

**Palabras clave:** formación de sucesores, empresas familiares, liderazgo, plan de formación, proceso de sucesión.

### Introducción

Las investigaciones enfocadas a las empresas familiares han sido de gran interés para diferentes figuras e instituciones tanto públicas como



privadas, y es que el ímpetu por comprender a este tipo de entes estructuralmente complejos debido a la importante relación de los lazos familiares al desempeño del negocio, han motivado el desarrollo de estructuras, marcos y herramientas que propicien la supervivencia de las mismas.



En México las micro, pequeñas y medianas empresas son la columna vertebral de la economía, ya que forman parte del 98% de los establecimientos económicos en el país (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2020) estimándose que aproximadamente el 90% de las organizaciones están bajo la propiedad y control de una familia. Por lo consiguiente, diferentes autores como son Núñez y Belmonte (2019) exponen que las empresas familiares aportan aproximadamente el 62% del PIB nacional, y alrededor del 66% en cuanto a la generación de empleos en el país.

Dado que las empresas familiares son el contribuyente principal al bienestar social y económico en todas las sociedades capitalistas, las diferentes problemáticas que obstaculizan su desarrollo y crecimiento, así como su falta de longevidad, es motivo de preocupación (Venter et al., 2005). Por tal situación, la comprensión de las diferentes crisis por las que este conjunto de empresas atraviesan, especialmente en el proceso de sucesión. Y es que el 70% de las empresas familiares fracasan al momento de efectuar la primera transición generacional, y menos del 10% sobreviven a la tercera transición (Arenas & Rico, 2014; Goyzueúa, 2013).

La comprensión del macroproceso de la sucesión en las empresas familiares y la elaboración de estrategias para dar una solución íntegra a una transición exitosa es un verdadero reto, por lo tanto, la fragmentación de las etapas vulnerables y de gran valor de dicho proceso, motiva a enfocar la presente investigación en una de las fases críticas y predominantes en los resultados del negocio familiar, denominada la "formación del sucesor". Siendo la formación, la etapa previa del líder a su integración de tiempo completo a la empresa familiar, lo cual el desempeño podría ser garantizado a través de un esquema que ayude a adquirir al sucesor un conjunto de habilidades, conocimientos y aptitudes para poder direccionar el negocio de manera exitosa.



Por tal razón, el presente trabajo desarrolla una propuesta donde da el primer como solución a un problema identificado, específicamente en la falta de guías o herramientas que faciliten la planificación y ejecución de la formación de sucesores. Por lo que el objetivo es, proponer un marco de gestión para la formación de sucesores, tras el proceso de sucesión en empresas familiares.



El procedimiento para el logro del cometido general, parte de la identificación de los factores claves de éxito identificados en la teoría, seguidamente, a través de los casos de estudio con previa experiencia en el proceso de sucesión, se categorizan por su desempeño empresarial-familiar para poder contrastar las diferencias positivas y negativas sobre su experiencia y validar las premisas teóricas contra su conocimiento empírico, para finalmente, estructurar una propuesta de un marco de gestión donde integra las principales figuras del proceso, quienes son: el antecesor y sucesor del negocio familiar.

Sin embargo, la propuesta sigue siendo una preposición, permaneciendo a un nivel subjetivo y de inferencia, donde en un futuro, a través de su replicación, posibilite la fiabilidad del marco de gestión y se obtenga la aplicabilidad en la planificación de la formación de sucesores en el proceso de sucesión.

Finalmente, el presente trabajo concluye con una serie de reflexiones y se responde a la premisa teórica planteada al inicio de la investigación, donde a una mayor integración y práctica de los factores claves en el proceso de formación del sucesor, mayor probabilidad de éxito en la gestión del líder, por ende, mayor éxito en el desempeño del negocio familiar.

## Planteamiento del problema y objetivo de la investigación

Se reconoce que durante el ciclo de vida de las empresas familiares, estas atraviesan diferentes etapas críticas, y es la última etapa donde se suscita un hecho llamado "sucesión", entendida como el proceso durante el cual el control gerencial del negocio es transferido de una generación a la próxima. (Andrade, 2002, p. 377). Así mismo, de acuerdo con Castillo (2019) integrante de la IPADE Business School, considera que: "La sucesión en las empresas familiares es uno de los retos más



complejos y es clave para determinar si una transición será exitosa o el inicio del fracaso” (p. 1).



Lo anterior significa que el fundador deberá en un momento afrontar el inicio de la sucesión de su organización, preparando a los próximos sucesores a fin de que pueda gestionar su legado, de lo contrario pasará a ser parte del 70% de la estadística de empresas familiares que fracasan al momento de realizar la primera transición generacional (Castillo, 2019).

Se infiere que la resistencia por parte de los fundadores hacia su retiro, evitando la planificación de su transferencia, es uno de los factores que desencadena el fracaso de las empresas durante la sucesión. Y es que a pesar de haber involucrado a sus herederos en el negocio, no se integra una formación adecuada debido al desconocimiento de aquellos elementos a considerar (Lozano, 2008).

Lo que se concluye que, hoy en día existen pocos aportes respecto a la formación del sucesor, algunos desarrollados de manera parcial. Esto puede ser debido a las escasas investigaciones empíricas respecto a la etapa de la formación de sucesores (Lozano, 2008).

Es por lo anterior que el propósito de la investigación es, proponer el diseño de un marco de gestión de formación de sucesores, por medio del análisis de los factores claves de éxito de formación y sucesión en las empresas familiares, con el fin de potencializar al sucesor y aumentar la probabilidad de éxito en su dirección.

Finalmente, debido al propósito y diseño de la investigación, se establecen proposiciones iniciales, siendo que existen prácticas llevadas a cabo por el sucesor y antecesor, que, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño exitoso en el proceso de sucesión. Así mismo, específicamente en la formación de sucesores en empresas familiares, la formación en; valores, liderazgo, conocimiento y espíritu empresarial, son los factores claves de éxito que ayudarán a potencializar el desempeño del sucesor y aumentar la probabilidad de éxito en su dirección, propiciando la prevalencia de la empresa o mejora de la competitividad de la misma en el mercado



## Marco teórico

### La empresa familiar y sus teorías



Partiendo desde la definición de empresa familiar, según EAE Business School, (2020) la define como: “Aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar” (p. 2).

Es decir, la empresa familiar se distingue por buscar prevalecer en el campo en manos de la misma familia, esto con el objetivo de brindarles un mejor futuro a las próximas generaciones. Lo que es importante destacar que en México solo el 30% de las empresas familiares tienen un plan de formación para las siguientes generaciones, esto demostrando la falta de visión para el resto de las empresas (Martín & Durán, 2017).

Ahora bien, con el motivo de posibilitar el análisis y comprensión de las empresas familiares, la presente investigación se fundamenta principalmente en la teoría de recursos y capacidades (TRC), donde explica la relación entre la formación y rendimiento empresarial, enfatizando que la ventaja competitiva ha de ser sostenible en un determinado tiempo. Es decir, la teoría ofrece un análisis de gestión estratégica para el éxito empresarial (Fong et al., 2017) Y en específico, el estudio se centra en uno de sus factores, donde refiere a la construcción de bases futuras de los recursos y capacidad considerando las necesidades actuales, mejorando las existentes, e invirtiendo en el desarrollo de nuevos recursos que puedan ser de gran valor para mejorar la competitividad de los entes económicos de tipo familiar.

Concluyendo con el tema, se incorpora el punto de vista de Lozano y Urbano (2010) argumentando que: “Estos recursos y capacidades también es factible detectarlos en los hijos de propietarios, teniendo como fuente la familia; a los cuales se puede desarrollar a un alto nivel de una manera integral en su papel empresarial” (p. 192). Y en la opinión de Escamilla, Küster y Vila (2013) enfatizan que el esfuerzo en la formación influye positivamente en la rentabilidad económica y competitividad empresarial en su tiempo, (...) Siendo que la formación empresarial representa la oportunidad de crecimiento y desarrollo de la empresa si esta se encuentra alineada con los recursos y estrategias.

## La sucesión en las empresas familiares

Se resume que las empresas familiares forman la columna vertebral de la economía del país, siendo estas generadoras de riqueza y empleos. Por esa misma razón, se enfatiza la importancia de optar por el desarrollo y planificación de la sucesión en la empresa familiar, específicamente en la formación del sucesor, ya que es una etapa crucial e inevitable para el futuro, caracterizada por buscar la permanencia de generación en generación (Palafox, Ochoa & Jacobo, 2019).

Por lo que también es necesario comprender en toda su generalidad el concepto de una sucesión.

Aronoff, McClure y Ward (2003), señalan que la sucesión es: “La transacción del liderazgo y propiedad de la empresa familiar de una generación a la siguiente, siendo un proceso de planeación y administración de toda la vida que abarca un amplio rango de pasos encaminados a asegurar la continuidad del negocio a través de las generaciones”. (p. 4)

De tal manera que la planeación de la sucesión es el primer paso hacia la búsqueda de la prevalencia, y desde el punto de vista de varios autores, la sucesión no debe enfocarse solamente como la transferencia de propiedad en general, deben incluirse factores de liderazgo (Andrade, 2002). También, es erróneo pensar que la sucesión es un evento, es más un proceso donde implica una planeación e implementación para seleccionar y preparar al sucesor de manera suave y paulatina (Urrea, 2020).

Si bien, siendo la planeación del proceso de sucesión una decisión estratégica, conocer el ciclo de vida de una empresa familiar, así como los obstáculos que estos entes atraviesan, permitirá a los próximos líderes tomar las medidas adecuadas para llegar lo mejor preparados a las siguientes crisis (Dodero, 2005)

Existen grandes retos al pretender dar inicio al proceso de sucesión, como pueden ser, afrontar la selección de un líder sobre diferentes candidatos, y a través de su comportamiento bajo dicha decisión, analizar si será “saludable” o no su participación dentro de la empresa familiar. También, la voluntad del sucesor para liderar la empresa de su familia, buscar la prevalencia y lo mejor para la empresa. (Urrea, 2020).





Entre las problemáticas destacan, las relaciones entre padres-sucesores, por la confusión de roles, propiciando peleas de poder entre hermanos, cónyuges e incluso otros integrantes del ecosistema familiar (Teixeira & Carvalhal, 2013). Siendo que la relación entre familiares a comparación de empleados sin ningún lazo familiar, suele ser más delicada, demandando mayor cuidado en el trato para evitar tensiones que puedan comprometer los resultados del negocio.

También, con relación a la selección del sucesor, existen algunas reflexiones por parte de algunos autores con el motivo aumentar las probabilidades de éxito, aconsejando que la selección del futuro sucesor debe basarse en el desempeño y sus resultados, más que por disponibilidad o relación sanguínea. Dicho con palabras de Brockhaus (2004) expone que: “Los criterios para seleccionar a los sucesores estarían relacionados con su formación profesional, sus habilidades técnicas y gerenciales, y la intención de los sucesores de participar de la empresa familiar” (como se citó en Teixeira & Carvalhal, 2013, p. 867).

### **Factores claves de éxito para la formación de sucesores**

La introducción de los factores claves de éxito (Critical Success Factors [CSF]) fue incorporado primeramente por Rockart (1979), y los define como: “El número limitado de áreas en las que los resultados, si son satisfactorios, asegurarán un desempeño competitivo exitoso para la organización” (como se citó en Cooper, 2008, p. 1).

Ahora bien, a través de la lectura extensa sobre los factores claves de éxito (FCE) asociados al proceso de sucesión y formación de sucesores, se toma a consideración las diferentes aportaciones, posibilitando el constructo de las siguientes tablas, donde resumen y especifican los FCE, sujetos, sistemas, subconjuntos y características. (Cabrera, 2005; Venter et al., 2005; Lambrecht, 2005; Lozano, 2008; Martínez et al., 2016; y Barba, 2013).





**Tabla No. 1**  
*Factores claves de éxito en el proceso de sucesión, prácticas del antecesor y sucesor.*



Sujeto	Factor	Autor
Antecesor	Rol de consultoría.	El papel del predecesor como apoyo es clave, cuando provoca un ambiente de consultoría (Cabrera, 2005).
	Alta tolerancia.	El antecesor deberá de demostrar tolerancia a los errores (Cabrera, 2005).
	Confianza en las habilidades e intenciones del sucesor.	Confianza en las habilidades e intenciones del sucesor (Venter et al., 2005).
	Voluntad de entregar la dirección.	Disposición a desvincularse progresivamente de la empresa por parte del antecesor (Cabrera, 1998).
	Habilidad de formación.	La habilidad de formación por parte del antecesor.
Sucesor	Voluntad de hacerse cargo.	Voluntad de hacerse cargo (Venter et al., 2005).
	Expectativas del sucesor (positivas y realistas).	Expectativas positivas pero realistas. Creyendo que de forma directa o con el tiempo hay o habrá una alta satisfacción (Cabrera ,2005).
	Aceptación de responsabilidades de forma inmediata.	Asumir responsabilidades soportadas por predecesores, más inmediatas que paulatinas (Cabrera ,2005).
	Autonomía personal.	Tener un alto grado de autonomía personal, así como expresar una clara creencia en su libertad de elección (Cabrera ,2005).
	Conocimiento interno y externo de la empresa familiar.	La experiencia previa a la empresa familiar es valorada por la generación de conocimiento y credibilidad (Cabrera ,2005).

Fuente: elaboración propia con base a los hallazgos encontrados por Cabrera (1998, 2005) y Venter et al. (2005).



Tabla No. 2

*Resumen de la descripción de los factores claves de éxito en la formación de sucesores, sus elementos y características.*



Descripción de los factores claves de éxito												
Factor	Descripción del factor	Elementos	Descripción de los elementos									
Valores	Proviene o son adoptados principalmente a través del núcleo familiar, después el entorno externo.	Serie de elementos (valores).	Honestidad, respeto, trabajo duro, perseverancia, amor hacia el producto, independencia, deseo de bienestar hacia el equipo, integridad, alto compromiso y entendimiento entre generaciones.									
		Liderazgo	Refiere a la resolución de problemas de tipo social. Deberá de ser identificado, desarrollado y potencializado dentro del proceso de sucesión	<table border="1"> <tr> <td>Conocimiento de la industria.</td> <td>Nivel de pericia alto, sobre la industria en específico.</td> </tr> <tr> <td>Habilidades técnicas y de negocio.</td> <td>Referente a los sistemas de la empresa, considerando las diferentes áreas (operación, negocio y cultural).</td> </tr> <tr> <td>Influencia de habilidades.</td> <td>Toma de responsabilidades, para la dirección del negocio, riesgos, desarrollo de visión, comunicación, energía, entusiasmo y toma de decisiones.</td> </tr> <tr> <td>Autoconciencia de fortalezas y debilidades.</td> <td>Ser capaz de reconocer sus fortalezas y oportunidades de mejora. Realizar análisis para trabajar en ello.</td> </tr> </table>	Conocimiento de la industria.	Nivel de pericia alto, sobre la industria en específico.	Habilidades técnicas y de negocio.	Referente a los sistemas de la empresa, considerando las diferentes áreas (operación, negocio y cultural).	Influencia de habilidades.	Toma de responsabilidades, para la dirección del negocio, riesgos, desarrollo de visión, comunicación, energía, entusiasmo y toma de decisiones.	Autoconciencia de fortalezas y debilidades.	Ser capaz de reconocer sus fortalezas y oportunidades de mejora. Realizar análisis para trabajar en ello.
		Conocimiento de la industria.	Nivel de pericia alto, sobre la industria en específico.									
Habilidades técnicas y de negocio.	Referente a los sistemas de la empresa, considerando las diferentes áreas (operación, negocio y cultural).											
Influencia de habilidades.	Toma de responsabilidades, para la dirección del negocio, riesgos, desarrollo de visión, comunicación, energía, entusiasmo y toma de decisiones.											
Autoconciencia de fortalezas y debilidades.	Ser capaz de reconocer sus fortalezas y oportunidades de mejora. Realizar análisis para trabajar en ello.											
Conocimiento	Pilares que harán al sucesor conocer específicamente del área clave de interés, negocios y del entorno empresarial.	<table border="1"> <tr> <td>Educación profesional.</td> <td>Carreras profesionales especializadas.</td> </tr> <tr> <td>Experiencia de la empresa y de su entorno.</td> <td>Experiencia previa sobre el negocio familiar.</td> </tr> <tr> <td>Experiencia laboral externa.</td> <td>Experiencia laboral, ajena al negocio familiar.</td> </tr> </table>	Educación profesional.	Carreras profesionales especializadas.	Experiencia de la empresa y de su entorno.	Experiencia previa sobre el negocio familiar.	Experiencia laboral externa.	Experiencia laboral, ajena al negocio familiar.				
Educación profesional.	Carreras profesionales especializadas.											
Experiencia de la empresa y de su entorno.	Experiencia previa sobre el negocio familiar.											
Experiencia laboral externa.	Experiencia laboral, ajena al negocio familiar.											
Espíritu empresarial	Transmite al sucesor el espíritu	Conjunto del logro.	Búsqueda de oportunidades, iniciativa, correr riesgo,									



empresarial o emprendedora. Da a conocer los secretos del funcionamiento del negocio.		exigir eficiencia y calidad, persistencia y cumplimiento.
	Conjunto de la planificación.	Fijación de metas, planificación y del seguimiento sistemático.
	Conjunto del poder.	Creación de redes de apoyo, poder de persuasión, autoconfianza e independencia.

Fuente: Elaboración propia extraída de la identificación de factores y elementos claves para la formación de sucesores Lambrecht (2005), Lozano (2008) y Barba (2013).

## Metodología

La investigación llevada a cabo tiene un enfoque mixto cualitativo-cuantitativo, a través de un análisis de diseño convergente-explicativo, es decir, por medio del método empírico, donde la búsqueda de la información se centra en la experiencia de las unidades de análisis seleccionadas (Rodríguez et al., 2017).

Los métodos mixtos se han fortalecido al pasar de los años, ya que su objetivo se basa en potencializar las fortalezas de ambos tipos de investigación, combinarlas y disminuir sus debilidades posibles (Hernández-Sampieri et al., 2014).

Por otro lado, la estructura metodológica es de caso de estudio propuesto por Yin (1994), lo que permitió guiar el desarrollo del diseño particular, ayudando a identificar: cuáles son los elementos a desarrollar y en qué secuencia (como se citó en Lozano, 2008).

En cuanto a los criterios de selección de la muestra identificada, se consideró como mínimo el cumplimiento de las siguientes características.



**Tabla No. 3**

*Criterio de selección de los casos de estudio (empresas familiares).*



<b>Criterios de selección de las empresas</b>	
Informante	Líder de la empresa (2ª Generación)
Región/Ubicación	Localidad de Tepatitlán de Morelos, Jal.
Tipo de empresa	Familiar
Tamaño	Pequeña a grande (de 11 a 250 empleados)
Sector	Indiferente
Sucesión	Mínimo una transferencia de liderazgo (sucesión)

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, la metodología se conformó por medio de diferentes métodos y técnicas. “Derivado a que cada estudio mixto implica un trabajo único y un diseño propio, lo que resulta una tarea más artesanal” (Hernández-Sampieri et al., 2014, p. 545).



**Tabla No. 4**

*Sumario de las fases de la metodología, técnicas e instrumentos de recolección y análisis.*



<b>Procedimiento para el desarrollo de la investigación y sus técnicas de recolección</b>		
<b>Fases</b>	<b>Descripción</b>	<b>Técnica</b>
Fase 1	Identificación de las premisas teóricas	Revisión teórica
Fase 2	Reconocimiento del desempeño de los casos de estudio (pre-test).	Instrumento de recolección de datos (indicadores empresariales y familiares)
Fase 3	Validez externa de las premisas teóricas contra el conocimiento empírico.	Entrevista semiestructurada (preguntas abiertas y cerradas).
Fase 4	Procesamiento y estructuración de los datos	Programa MAXQDA y preguntas de control.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que los criterios del instrumento de medición (fase 2) consideraron y cuestionaron, en términos generales, el desempeño empresarial y familiar de los mismos, así como: qué avances o retrocesos han tenido principalmente en los indicadores claves de negocio después de haberse efectuado el proceso de sucesión de liderazgo en la empresa



familiar. Y del sistema familiar, se evaluó la estabilidad familiar actual sobre el negocio, dichas dimensiones e indicadores del instrumento, fueron recopiladas a través de dos propuestas de investigación (Núñez-Cacho et al., 2012 y Otero & Taddei, 2018) donde la estimación de la fiabilidad fue por medio del método Alfa de Cronbach, lo cual, ambas propuestas fueron aprobadas. Y es que, como bien mencionan Hienerth & Kessler (2006), la aplicación de múltiples dimensiones “ajustadas” en función a los sistemas propios de la empresa familiar, conducirá a obtener resultados aún más realistas.

## Resultados

El tamaño de la muestra concluyó con 12 empresas familiares, ubicadas en Tepatitlán de Morelos, Jalisco, México, localidad identificada como el municipio sede de la región de Los Altos Sur, debido a que concentra la mayor parte de la actividad económica de la región.

A través de la aplicación de los instrumentos de recolección, permitió conocer la situación actual de los estudios de caso, con relación a su previa experiencia sucesoral. Lo cual resaltó que solo el 17% cuenta con un protocolo familiar y el 100% de los líderes no consideran haber tenido un plan formación estratégico.

Por otro lado, a través de la medición del desempeño del sistema familiar-empresarial, permitió identificar el grado de éxito sucesoral por estudio de caso, separándolos en dos categorías, casos exitosos y parcialmente exitosos. Lo anterior, posibilitó el análisis con relación a la distribución de la frecuencia de los factores claves de éxito por la categorización de desempeño, permitiendo elaborar una serie de interpretaciones.



## Ilustración No. 1

Tabla cruzada de la variable de desempeño y los FCE en el proceso de sucesión.

	Parcialmente exitosa	Exitosa	Total
✓ FCE Formación			
✓ Conocimiento			
Experiencia laboral externa	16.7%	100.0%	58.3%
Experiencia empresa-entorno	83.3%	83.3%	83.3%
Educación profesional	66.7%	100.0%	83.3%
✓ Espiritu empresarial			
Conjunto de poder	33.3%	100.0%	66.7%
Conjunto de planificación	16.7%	33.3%	25.0%
Conjunto de logro	66.7%	100.0%	83.3%
✓ Liderazgo			
Influencia de habilidades	50.0%	100.0%	75.0%
Autoconciencia fortaleza y debilidad	50.0%	83.3%	66.7%
Habilidad técnica-negocios	50.0%	100.0%	75.0%
Conocimiento industria	83.3%	100.0%	91.7%
✓ Valores			

Fuente:Elaboración propia.

Se percibe en un escenario general, que, el nivel de interés y compromiso hacia una transferencia de liderazgo exitosa es evidente por parte del antecesor, ya que el 91.7% de los factores fueron identificados en la previa experiencia de sucesión de los casos de estudio, pero lo más importante es que, todos los factores fueron encontrados en el 100% de los documentos clasificados como exitosos. Por otro lado, las prácticas del sucesor en ambas categorías tienen un promedio del 81.2% de aparición, mientras que en los casos exitosos y parcialmente exitosos es del 95.8% y 66.6% consecutivamente.

## Ilustración No. 2

Tabla cruzada de la variable de desempeño y los FCE de formación

	Parcialmente exitosa	Exitosa	Total
✓ FCE Sucesión			
✓ Prácticas Antecesor			
Habilidad formación	83.3%	100.0%	91.7%
Voluntad entregar dirección	83.3%	100.0%	91.7%
Confianza habilidades e intenciones	83.3%	100.0%	91.7%
Alta tolerancia	83.3%	100.0%	91.7%
Rol de consultoría	83.3%	100.0%	91.7%
✓ Prácticas Sucesor			
Autonomía personal	50.0%	100.0%	75.0%
Aceptación inmediata responsabilidad	66.7%	100.0%	83.3%
Expectativas positivas y realistas	66.7%	100.0%	83.3%
Voluntad hacerse cargo	83.3%	83.3%	83.3%

Fuente: Elaboración propia.





En lo que respecta a los FCE de formación, destacando solo aquellos resultados con mayor diparidad: se visualiza una considerable disimilitud en el factor de “experiencia laboral ajena al negocio familiar”, por 83 puntos porcentuales en comparación. Seguidamente, el factor “conjunto del poder”, infiere que la toma en práctica del mismo propicia un mejor desempeño en el líder, y entre sus características, las que más destacaron fueron: la autoconfianza e independencia, habilidad de persuasión, iniciativa, exigencia de calidad y persistencia, y finalmente correr riesgo. También, en cuanto a la formación en liderazgo y específicamente en los casos de éxito, se evidencia que todos los factores de dicho segmento son sustanciales en la formación del sucesor.

Parte importante del resultado del estudio y análisis por cada uno de los factores y estudio de caso, permitió el constructo de una matriz de perfil por grupo de desempeño, concentrando el resumen de las principales características de los casos exitosos y parcialmente exitosos sobre cada uno los factores claves de éxito a priori.



Tabla No. 5

*Resumen de la influencia de los factores por categorización de desempeño en el proceso de sucesión y formación del sucesor.*

Factores		Casos exitosos	Casos parcialmente exitosos
Prácticas del antecesor	Rol de consultoría	Constante apoyo antes, durante y después de la formación del sucesor.	Diferencia de edades, ocasionando conflictos y careciendo de consultoría.
	Alta tolerancia	Equilibrio entre la tolerancia y la retroalimentación continua para la corrección de errores.	Poca tolerancia en los errores. Carencia de fuente de comunicación.
	Confianza en las habilidades e intenciones	Total confianza debido a la muestra de su previo desempeño.	Antecesor sigue tomando las riendas del negocio.
	Voluntad de entregar la dirección	Comunicación sobre los planes futuros es clara y planeada.	Entrega de dirección no planeada, parcial o hasta puede darse por obligación.
	Habilidad de formación	Alto deseo de tener "como sombra" al sucesor.	No suele ser el actor clave de formación del sucesor.
Prácticas del sucesor	Voluntad de hacerse cargo	Alto deseo de incorporarse como líder del negocio. Incorporación edad temprana.	Existen dudas sobre la decisión de hacerse cargo, o es parcial y dividida.
	Aceptación inmediata de responsabilidades	Adquisición de responsabilidades paulatinas y aceptación inmediata.	Las responsabilidades asignadas no son aceptadas inmediatamente o son compartidas.
	Expectativas positivas y realistas	Los planes, visión del negocio y carrera profesional, son positivas.	No hay fuertes ambiciones, las acciones están orientadas a la supervivencia del negocio.
	Autonomía personal	Crean confianza a partir de la previa experiencia.	Dependencia hacia las opiniones de otros hermanos o ítemente influenciados.
Conocimiento	Educación profesional	Apertura a diferentes conocimientos. Deseo por la capacitación continua.	Sin carrera. Presentan mayor desconfianza e incapacidad para discernir.
	Experiencia en la empresa-entorno	Incorporación desde una edad temprana al negocio familiar, permitiéndoles conocer los procesos.	La participación en las áreas del negocio es limitada o solo se encuentra orientada en una sola área.
	Experiencia laboral externa	Adopción de pensamiento crítico y altos estándares.	No se percibe algún valor por parte de los líderes.
valores	Valores y tradiciones compartidos	Sentimiento de gran orgullo en cuanto a la influencia de valores del sistema familiar.	
liderazgo	Conocimiento de la industria	Hay prácticas para actualizar los conocimientos e indicadores claves.	Bajo nivel de involucramiento y conocimiento.
	Habilidades técnicas y de negocio	Ambas equilibradas y en constante práctica.	Orientación única al área operativa o de negocio.







	Influencia de habilidades	Alto nivel de involucramiento con su equipo de trabajo.	Parcial o nulo interés en ejercer funciones de líder.
	Autoconciencia de fortalezas y debilidades	Constante inquietud personal y profesional.	No existe. Si es que existe capacitación, los cursos están orientados a sus líderes.
Espíritu empresarial	Conjunto de logros	Riesgos y búsqueda de oportunidades está normalizado en su día a día.	Las responsabilidades y riesgos compartidos, estilo de liderazgo dependiente.
	Conjunto de planificación	Práctica métodos de planificación, fijación de objetivos soportados por el líder y gestionados por el equipo de liderazgo inferior.	Carencia en cuanto a la práctica de planificación. La fijación de metas y objetivos no son cuantificables o relevantes para el mejoramiento del negocio.
	Conjunto de poder	Alto nivel de autoconfianza e independencia desde los inicios de su incorporación en la empresa.	La responsabilidad y el rol de líder se encuentra descentralizado o compartido.

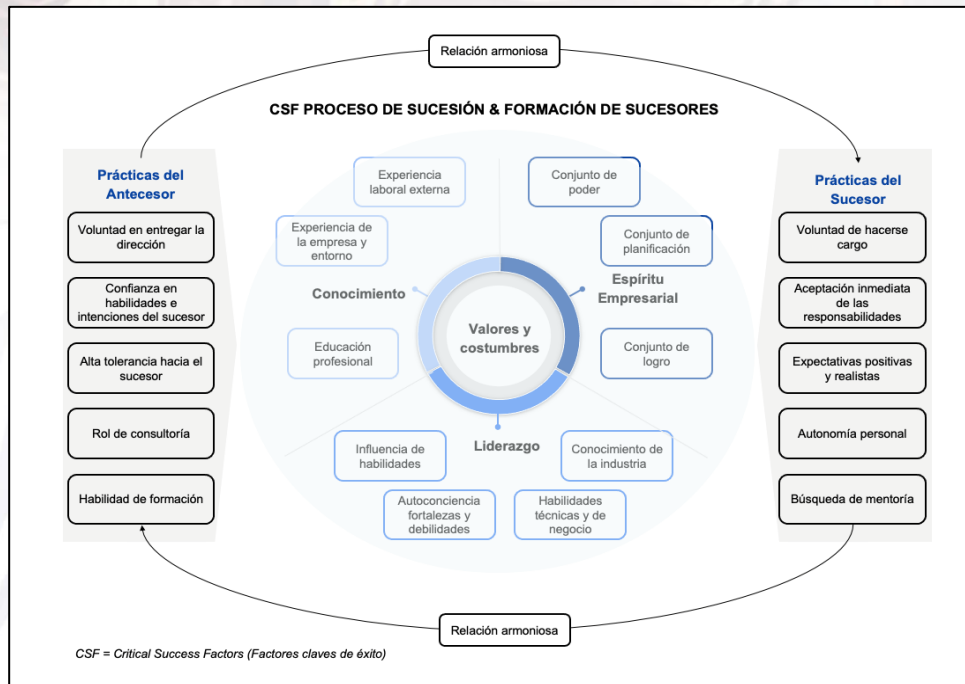
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, se determinó la propuesta final del marco de gestión, donde se incluyen todos los factores claves de éxito del proceso de sucesión y formación de sucesores identificados al inicio de la investigación, y a partir de la confirmación del conocimiento empírico de los casos de estudio con preponderancia exitosa en su desempeño, se agregaron dos factores más a la propuesta final, los cuales fueron “la relación armoniosa antecesor-sucesor” y “la búsqueda de mentoría continua” por parte del sucesor.



## Ilustración No. 3.

### Marco de gestión para la formación de sucesores en el proceso de sucesión.



Fuente: Elaboración propia.

## Conclusión

Siendo el proceso de sucesión la etapa histórica de mayor incertidumbre en el ciclo de vida de las empresas familiares, la importancia de indagar en la prevalencia de dichos entes se deriva a la crucial aportación que estas brindan a la economía mexicana. Por consecuencia, es la formación y acompañamiento a los sucesores un elemento sustancial que está fuertemente sujeta al desempeño empresarial en dicho proceso de sucesión.

El resultado del presente trabajo parece singular, ya que previas investigaciones del mismo carácter han aterrizado sus hallazgos de forma parcial o fragmentada. En cambio, el fruto del presente estudio reúne elementos claves sobre el tema de formación de sucesores para el proceso de sucesión, desde una perspectiva holística.

La integración de los datos por medio del tipo de comparación de similitudes y diferencias entre los resultados CUAL y CUAN obtenidos

de la recogida y el análisis de datos por separados, permitió el constructo de una matriz de perfil por categorización de desempeño. Lo anterior, permitió reconocer ciertas actitudes que podrían marcar la diferencia respecto a los casos total y parcialmente éxitos.



La investigación pone en manifiesto que el positivo desempeño va en relación con el nivel de importancia e involucramiento que adopta el líder en cada uno de los factores en el negocio familiar. Es decir, la diferencia varía entre un estilo de liderazgo de alto involucramiento, convirtiéndose en un líder que pueda ver el panorama general sin perder de vista los detalles simples o complejos del negocio, a diferencia de un estilo de liderazgo ausente y desconocedor sobre las acciones llevadas a cabo en su propia organización.

Por consiguiente, se sostiene el razonamiento donde a mayor integración y práctica de los factores identificados, así como a mayor involucramiento e interés por parte de las principales figuras del proceso de sucesión, podría brindar mayor probabilidad de éxito en la gestión del líder, por ende, mayor éxito en el desempeño del negocio familiar. Sin embargo, la propuesta del modelo de gestión sigue siendo una proposición, y para que pueda ser constituido como un modelo y cumpla su verdadero cometido, la aplicabilidad, es necesario la replicación de la propuesta en otros contextos y áreas.



## Bibliografía

Cabrera, M. K. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. *Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España.*

Cabrera, S. K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly* 16, 71-96.

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New Explanatory Model. *Family Business Review*, vol. XVIII, no. 4, 267-282.

Castillo, R. A. (09 de abril de 2019). *Sucesión en empresas familiares*. Obtenido de IPADE Business School:



<https://www.ipade.mx/2019/04/09/sucesion-en-las-empresas-familiares/>



Cooper, V. A. (2008). The Critical Success Factor Method: A review and practical example. *CONF-IRM 2008 Proceedings*, 1-11.

Lozano, M. P. (2008). Elementos del proceso de formación de descendientes antes de su vinculación a la empresa familiar: un estudio de casos colombianos. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 21 (37), 243-268.

Lozano, P. M., & Urbano, D. (2010). Pertenencia inicial de descendientes a la empresa familiar. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 15, núm. 50, abril-junio, 183-206.

Andrade C., J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 7, núm., 375-389.

Arenas, H. A., & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Universidad ICESI, Elsevier España*, 252-258.

Aronoff, C. E. (2003). *Family Business Succession: The Final Test of Greatness*. Georgia: Family Enterprise.

Barba B., D. (junio de 2013). Características Emprendedoras Personales (CEP): De hombres y mujeres gerentes de las Cooperativas de Ahorro y Crédito de Riobamba: investigación 2010-2011. *Revista Ciencia UNEMI*, N° 9, 62 - 68.

Dodero, S. (2005). El ciclo de vida de las empresas familiares. *ADEN Business School*, 9-12.

EAE Business School. (2020). *¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características*. Obtenido de EAE Programas.es: <https://www.eaprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-una-empresa-familiar-concepto-y-caracteristicas>

Escamilla, M. Á., Küster, I., & Vila, N. (2013). La formación en el ámbito de la empresa en general y de las ventas en particular. *Revista de investigación Editada por Área de Innovación y Desarrollo, S.L.*, 1-18.



Fong, C., Flores Valenzuela, K., & Cardoza Campos, L. M. (2017). La teoría de recursos y capacidades: un análisis bibliométrico. *Nova scientia*, 9(19), 411-440.

Gomez, G., López, M. P., & Betancourt, J. B. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. *Cuad. Adm. Bogotá (Colombia)*, 21 (37), 269-292.

Gonzalez, F. J., & Navas, W. I. (2017). Principales factores que afectan el proceso de sucesión en las empresas familiares. *Polo del Conocimiento (Edición núm. 6) Vol. 2, No 4*, 45-56.

Goyzueúa, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Perspectivas, Año 16 – No 31*, 87-132.

Hernández-Sampieri, R., Fernández C., C., & Baptista L., P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education 6ª Edición.

Hiennerth, C., & Kessler, A. (2006). Measuring Success in Family Businesses: The Concept of Configurational Fit. *Family Business Review*, vol. XIX, no. 2, 115-134.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (16 de julio de 2020). *Censo Económico 2019*. Obtenido de Resultados definitivos: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/prd\\_ce19.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2019/doc/prd_ce19.pdf)

Martín, J., & Durán, J. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. México: Nicias Sejas García.

Martínez, Á. M., Hernández, S. M., & Gómora, M. J. (2016). Modelo de competencias directivas en escenarios globales para Resumen las instituciones de educación superior. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* ISSN 2007 - 7467 Vol. 6, Núm. 12.

Núñez-Cacho, P., Grande, F., & Muñoz, A. (2012). Rendimiento en las empresas familiares desde las teorías de recursos y capacidades y de agencia. *Revista de empresa familiar*, Vol. 2, No 1, 8-20.



Núñez U., C., & Belmonte O., R. (2019). *La Sucesión en la Empresa Familiar Mexicana*. México: Publicaciones Empresariales UNAM .

Otero F., S., & Taddei B., C. (2018). Competitividad de empresas familiares. *Asociación Interciencia Venezuela*, vol. 43, núm. 4, 236-241.

Palafox, M., Ochoa, S., & Jacobo, C. (2019). Liderazgo en el proceso de sucesión: el caso de una empresa familiar mexicana. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 23, núm. 2.

Rodríguez Jiménez, A., Pérez, J., & Alipio, O. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, núm. 82, 1-26.

San Martín R., J. M., & Durán E., J. A. (2017). *Radiografía de la empresa familiar en México*. San Andrés Cholula, Puebla: Fundación Universidad de las Américas, Puebla.

Teixeira, R., & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares: Estudio de caso múltiples en pequeñas empresas hoteleras. *Estudios y Perspectivas en Turismo: Volumen 22*, 854-876.

Urrea, M. A. (2020). *Vivir, trabajar y crecer en familia: Un modelo de gestión e institucionalización*. CDMX: LID Editorial Mexicana .

Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, Vol. XVIII, no. 4, December, 283-303.

Zúñiga, J. Á., & Sacristán, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, núm. 22, 74-87.

