

**LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA
INDUSTRIA CONGELADORA DEL MUNICIPIO DE
PROGRESO DE CASTRO, YUCATÁN.**

**Área de Investigación: Administración de la micro, pequeña
y mediana empresa.**

Carlos Hermilo De La Cruz Canul Martínez
Instituto Tecnológico Superior Progreso
cdelacruz@itsprogreso.edu.mx, car3180@hotmail.com

Olda Concepción Camargo Santos
Instituto Tecnológico Superior Progreso
ocamargo@itsprogreso.edu.mx, conchita1231@hotmail.com

Jorge Emeterio Madero LLanes
Instituto Tecnológico Superior Progreso
jmadero34@hotmail.com

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA INDUSTRIA CONGELADORA DEL MUNICIPIO DE PROGRESO DE CASTRO, YUCATÁN.

Resumen

El presente trabajo es un estudio sobre la sucesión en las empresas familiares en la industria congeladora del municipio de Progreso, Yucatán. Se pretende la determinación de los factores que afectaron el proceso sucesorio en el mando, identificando aquellos elementos que se encontraron presentes, la manera en que éstos influyeron, y del mismo modo las estrategias de los fundadores para la continuidad de las empresas, considerándose casos de éxito, en una industria muy competitiva y tradicional, como es la congeladora. La naturaleza de esta investigación es de tipo cualitativo a través de cinco estudios de casos de empresas de la industria, que atravesaron una etapa de sucesión en el mando. La metodología empleada fue la aplicación de un cuestionario para la caracterización de la industria congeladora familiar, y posteriormente entrevistas a profundidad con los fundadores vivos y sucesores. Se utilizó el software maxqda, para facilitar el análisis de la información. Los resultados revelaron que los factores determinantes son la planeación de las actividades para el cambio de mando, el grado de estudios, preparación y experiencia del sucesor, la motivación del sucesor en el negocio, y la rentabilidad del negocio para favorecer la continuidad.

Palabras Clave: Empresa Familiar, sucesión, industria congeladora.



LA SUCESIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES DE LA INDUSTRIA CONGELADORA DEL MUNICIPIO DE PROGRESO DE CASTRO, YUCATÁN.

Introducción

Hoy en día, la dinámica mundial gira en torno a las economías de mercado, en donde el empresario es la pieza clave y fundamental. Si no hay empresarios, no hay empresas, no hay creación de puestos de trabajo, por lo tanto no existe la generación de riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las familiares constituyen la espina dorsal del crecimiento y desarrollo económico en todos los ámbitos, internacional, nacional y local.

En la composición de empresas en el mundo, diversos autores arrojan estadísticas las cuales representan entre un 65 y 80 % de empresas familiares. La panorámica a nivel mundial, arroja la siguiente información, en España, las empresas familiares constituyen un 90% de la totalidad de empresas, en Holanda de un 70 a 90%, en Alemania los negocios familiares representan un 80%, mientras que en Italia esta estadística representa un 75 %, mismo porcentaje en la estructura de empresas familiares en Australia. (Grabinsky citado por Carrillo, 2004).

En nuestro país, la composición de empresas familiares, representan un 90 % (IPADE, 2000) al mismo tiempo que diversos autores estiman y coinciden con esta estadística, por lo que las empresas familiares en México juegan un papel muy importante en nuestra economía. Un estudio realizado por Price Waterhouse Coopers Ernst & Young (2006) revela la misma estadística de composición de empresas familiares en nuestro país, generando el 65 % del empleo a nivel nacional.

Poza citado por Vargas (2005) afirma que en Yucatán, más del 85 % de la actividad económica en el país, depende de las empresas familiares, aportando el 75 % del PIB estatal. En México, según como lo afirma Casares (2005) el tiempo promedio de vida de una empresa familiar es de 24 años, en comparación a una empresa no familiar que persiste hasta 60 años. En nuestro país, por cada 100 empresas, 67 sobreviven después del primer cambio generacional, de las cuales solo 12 resisten a un segundo cambio generacional y de estas 4 permanecen después de un tercer cambio generacional. (Poza, citado por Vargas, 2005).

Según Martínez, citado por Pedrero (2006) el 50 % de empresas familiares en el país no sobreviven a una segunda generación, y de este porcentaje el 75 % desaparece antes de la tercera generación y solo el 10 % sobreviven en una tercera generación.



1. Marco teórico

La familia es considerada el núcleo de toda sociedad. Es en ella donde se inculcan valores y la educación básica de todos los seres humanos. En nuestro país, la familia juega un papel importante en el desarrollo de nuestra sociedad y esto es transmitido por supuesto al campo de la administración y los negocios, y al hablar de esta conjugación de dos elementos, nos estamos refiriendo a la empresa familiar. La empresa familiar en nuestro país juega un rol muy importante en nuestra economía.

Longenecker, citado por Carrillo (2004) amplía más la definición anterior señalando que una empresa familiar es aquella que cumple con dos requisitos fundamentales: en la parte de propiedad, todas o al menos la parte proporcional que permita mantener el control de la organización deben pertenecer a dos o más miembros de una misma familia y segundo lugar, sin restarle importancia alguna, la empresa familiar es aquella en la que al menos dos de los miembros de la familia están involucrados en el funcionamiento de la empresa .

Respecto a esto Donnelly (1964) coincide con el autor anterior “La empresa familiar es aquella en la que se incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella”.

Otros estudiosos como Grabinsky, (2000) señalan que la empresa familiar es aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, en la cual sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas, asumiendo la responsabilidad de sus acciones.

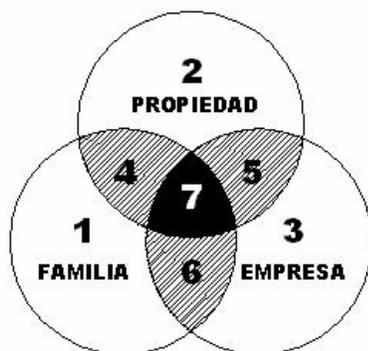
Para Sánchez Crespo (2009) la familia empresaria es un grupo de personas, emparentadas entre sí y unidas en torno a un proyecto empresarial común al que desean dar continuidad mediante el traspaso de la propiedad y, en su caso de la gestión, a la siguiente generación familiar.

Amat (2000) cita el modelo de los tres círculos desarrollado por Jhon Davis y Renato Taguiri en 1982 y es uno de los más utilizados en la enseñanza y consultoría del tema de la empresa familiar.

Este modelo, presentado en la Figura 2.1 trata de explicar la interacción que se presenta en una empresa familiar ilustrando la relación entre los tres círculos de influencia: propiedad, familia y negocio. El primero se refiere a los accionistas de la empresa, el segundo a los lazos sanguíneos y el tercero a las funciones desempeñadas dentro de la empresa.



Figura 2.1 El modelo de los tres círculos



Fuente: Roberto Morales, La revista del empresario moderno. Microempresa mexicana. El poder y el negocio. Año 1, Número 9, octubre (2004), página 17.

Según Guinjoan y Llauro citados por Arguelles (2004) de otro modo, si se ve sorprendido por la muerte o por una enfermedad que no le permita permanecer al frente de la empresa, las acciones tendrán lugar de la misma forma, pero fuera de su control y quién sabe si fuera del control familiar.

El mismo autor y colaboradores, citados por Arguelles (2004) señalan lo siguiente "Un proceso de sucesión es aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan, de forma programada y con las correcciones necesarias, en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia".

Según un estudio de Dyer (1993) se demostró que las empresas que carecían de un plan de sucesión, las ganancias disminuyeron después de que se llevó a cabo la sucesión. Otro factor que influye en la sucesión es la falta de la planeación en la sucesión, por lo que Woodworth (1998) señala que los efectos que una planeación ineficaz son provocadas por la disminución de la riqueza, debido al aumento de los costos para dar solución a la distribución de las propiedades, las disputas entre los dueños supervivientes y miembros familiares por las propiedades y a la falta de una transición adecuada de la dirección de la empresa.

Las fuerzas emocionales representan otro factor influyente, por lo que a pesar de que existe la conciencia de la sucesión, como camino para el beneficio y sobrevivencia de la empresa, este factor lo arrastra en dirección opuesta, a menudo llevándolo a no enfrentar los problemas, cuando existen de por medio los hijos del sucesor. (Lozano citado por Carrillo, 2004).

Grabinsky (1997) señala que un factor de éxito es la creación de un Consejo de Administración Familiar, como órgano de gobierno, por lo que muchas empresas carecen de una estructura que les ayude a facilitar el proceso de sucesión. La dictadura representa un elemento influyente en el proceso de sucesión, tal y como lo señala Jonovic, citado por Grabinsky (1994), lo cual significa que la empresa familiar se encuentra herméticamente cerrada al exterior y se maneja de acuerdo a los deseos del dueño. Con respecto a este elemento, Leach citado por Carrillo (2004) comenta que el fracaso en el manejo de la



sucesión se refiere a la combinación del deseo instintivo del empresario o fundador, de mantener bajo su control “su creación” y a su vez una aversión natural de planificar.

Un estudio de la Universidad de Harvard, revelo “Nuestros estudios muestran que la transferencia del poder de la primera a la segunda generación en pocas ocasiones ocurre, mientras el fundador vive y dirige la empresa (...) Esto se puede relacionar con la pérdida del poder y del estatus.

El ser miembro de la familia puede ocasionar un obstáculo para el proceso de la sucesión, tal y como lo afirma Leach, debido a la confusión de los roles con el hecho de ser el propietario o hijo del dueño, representa uno de los conflictos más serios e irritantes.

Lozano (1997) señala que el grado de estudios influye en el proceso de sucesión, cuando en la empresa familiar se delega la responsabilidad a los miembros jóvenes de la familia, que pueden estar terminando el bachillerato o la licenciatura y no se encuentran compenetrados en el mercado laboral. Algunos autores han concluido que en las empresas familiares en donde no existe una estructura organizacional, la cual es básica, para que cada persona se ubique y entienda sus funciones, presentan más problemas en la etapa de sucesión.

La remuneración, es un factor determinante en el proceso de sucesión de empresas, debido a que los hijos del fundador entienden que la incorporación a la empresa es un derecho que ostentan por ser familia, pudiendo ser los salarios no acordes con el puesto de trabajo, existiendo desigualdades entre los trabajadores y familiares (Landsberg, 1998).

Otro factor influyente es la conciencia de la continuidad, es decir, toda empresa exitosa, debe evolucionar, con los cambios que se presentan en nuestro mundo, para poder atravesar de generación a generación y por lo consiguiente subsistir. Como se ha presentado, existen factores que afectan el proceso de sucesión de una empresa cuyas características la definen como empresa familiar, también se han presentado estadísticas de la misma manera, que justifican su presencia e impacto, por lo que es de vital importancia tomar en cuenta para el crecimiento y desarrollo del sector empresarial, para la sobrevivencia de las empresas que permitan seguir generando empleos y contribuyan al desarrollo económico sostenible de nuestro país.

2. Planteamiento del problema

En nuestro país, según estudios realizados por Ramírez (2006) revelan que el 59 % de las empresas familiares se encuentra al mando de la primera generación, el 31% en la segunda generación, 8 % en la tercera y apenas un 2 % en la cuarta generación.

La empresa familiar presenta problemáticas que la caracterizan, como por mencionar la confusión entre la empresa y familia, el exceso de familiares en la empresa, el nepotismo y la sucesión. Aronoff y Ward (2000) aportan unas palabras celebres al estudio de la sucesión en la empresa familiar “Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta la empresa familiar son la sucesión, la sucesión... y la sucesión”. Es importante destacar que la sucesión, representa el elemento vital de subsistencia de la empresa familiar,



al mismo tiempo que se le considera un problema que atraviesa toda empresa que tiene esta composición.

La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, por lo que esta debe ser enfrentada con plena conciencia.

Salazar (2004) basado en los estudios de Leach, propone seis opciones para el fundador cuando se encuentra en proceso de sucesión, puede designar a un miembro de la familia, designar a un presidente interino, designar a un gerente profesional externo, liquidar la empresa, venderla en bloques o en partes, o simplemente no hacer nada.

Es por eso la vital importancia de conocer los factores que afectan el proceso de sucesión, tomando en cuenta la presencia y composición en base a estadísticas para preservar la empresa familiar en nuestro país, como base de nuestra economía

Con base a lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación

¿Cuáles son los principales factores que afectaron el proceso de sucesión en el caso de las empresas familiares congeladoras del municipio de Progreso, Yucatán?

3. Objetivos

Objetivo general

Determinar los factores que afectaron el proceso de sucesión en las empresas familiares congeladoras en el municipio de Progreso, Yucatán.

Objetivos específicos

- a) Describir cada uno de los factores que afectaron el proceso de sucesión, en empresas familiares en el caso de las congeladoras de Progreso, Yucatán.
- b) Analizar como influyeron los factores determinantes en el proceso de sucesión.
- c) Identificar las estrategias que determinaron los fundadores para la continuidad de la empresa familiar con éxito.

Alcances y limitaciones

El presente estudio se realizó en el municipio de Progreso, Yucatán, en la industria congeladora. Las empresas caso de estudio fueron cinco las cuales poseen las características de ser empresas familiares en mencionada rama de la industria y estar o haber atravesado el proceso de sucesión. También permitirá que las empresas familiares congeladoras del municipio de Progreso, conozcan cuáles son los factores que afectan el proceso de sucesión. Es importante destacar el porcentaje de empresas familiares identificadas en el municipio de Progreso, en la rama de la actividad económica de las congeladoras de pescados y mariscos lo cual según estimaciones estas representan un 70 % de las empresas dedicadas a esta actividad. (CANAINPESCA, 2004).

Entre las limitaciones a este estudio encontramos que no existen estudios a profundidad sobre las empresas familiares congeladoras, así como la sucesión de estas, en el municipio de Progreso, Yucatán y el desconocimiento de términos por parte de los entrevistados. El



presente estudio permitió tener más conocimiento teórico sobre el comportamiento de las empresas familiares congeladoras del Puerto de Progreso, Yucatán. Siendo la sucesión, un elemento a considerar para la sobrevivencia de las unidades económicas familiares, sustento de la economía del país.

4. Metodología

Tipo de investigación

Cabe mencionar que, el presente trabajo se apoyó principalmente en la metodología de investigación cualitativa propuesta por el autor Rodríguez Gil y García, la cual comprende una serie de fases donde específicamente en la etapa de diseño se introdujo el estudio de casos de esta investigación. La investigación cualitativa se define, de forma precisa, como una categoría de diseños de investigación apoyada en descripciones a partir de observaciones mediante la aplicación de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y video, cassettes, registros escritos, fotografías y/o películas. Es decir, la mayor parte de los estudios cualitativos, intentan no alterar el contexto de los acontecimientos, y centran su indagación en aquellos contextos en que los seres humanos se implican e interesan, evalúan y experimentan directamente (Dewey, citado por LeCompte 1995). Estas ideas (Rodríguez et al., 1996) han incitado a los investigadores cualitativos a buscar un método que les permitirá registrar sus propias observaciones de una forma adecuada, y que permitirá dejar al descubrimiento los significados que los sujetos ofrecen de sus propias experiencias. Este método cualitativo confía en las expresiones subjetivas, tanto escritas como verbales, de los significados dados por los propios sujetos estudiados. Así como se plantea un analogía el investigador cualitativo dispone de una ventana a través de la cual puede adentrarse en el interior de cada situación o sujeto.

Diseño de la investigación

Existen una gran variedad de definiciones del estudio de casos. Denny (citado por Goetz y LeCompte, 1998) señala que un estudio de casos, es “un examen intensivo o completo de una faceta, una cuestión o quizá los acontecimientos que ocurren en un marco geográfico, a lo largo del tiempo”. Guba y Lincoln, (citado por Goetz y LeCompte, 1998) mencionen que el estudio de casos, contribuye esencialmente al conocimiento y comprensión de un fenómeno, sea este individual, organizativo, social o situacional. Por otro lado, Merina (1998, citado por Rodríguez et al., 1996) presenta como características esenciales del estudio de casos las siguientes: particularista, descriptivo, heurístico, e inductivo. Este autor recalca que el carácter particularista viene determinado porque el estudio de casos se centra en una situación, suceso, programa o fenómeno concreto. Esta especificidad lo hace ser un método muy útil para el análisis de problemas prácticos, situaciones o acontecimientos que surgen en la vida diaria. En este estudio, sobre la sucesión en las empresas familiares de la industria congeladora del municipio de Progreso, Yucatán, se enfoca principalmente al diseño de caso múltiple holístico o de tipo 3 (Yin, 1994), porque se tiene más de un caso en el mismo estudio, es decir, al referirse al proceso de sucesión, se tendría una unidad de análisis en cada congeladora estudiada, por lo tanto se realizará un estudio global del proceso de sucesión en cinco empresas de la industria mencionada.



Instrumento

Para iniciar en esta etapa de acceso al campo, primero se realizó un estudio piloto en una de las empresas, esto con la intención de dar un paso previo al estudio y dejar más claro el panorama, al poner en orden ciertas áreas no delimitadas del todo en las primeras etapas; se utilizó el cuestionario de investigación para la caracterización de la empresa familiar de la industria congeladora, de acuerdo con los datos que necesitaban ser recopilados; y de acuerdo con la facilidad con la que los entrevistados respondían a ellas, así como descubrir ciertos aspectos dentro de la investigación que no habían sido contemplados con anterioridad, y sobre todo iniciar una buena relación con los participantes, estableciendo con ellos condiciones adecuadas de comunicación. Las interrogantes de la investigación fueron las que determinaron finalmente, el tipo de técnica e instrumento de recolección de información que se iba a usar, para ello, se procedió a elaborar una guía de entrevista a profundidad dirigida hacia el sucesor o fundador de la empresa familiar congeladora.

El material utilizado para la recopilación de la información fue una grabadora para entrevistas, pluma y cuaderno para llevar a cabo anotaciones y registros escritos, sin olvidar la perspicacia del investigador y su capacidad de observación para extraer de ello elementos importantes que contribuyesen a enriquecer la investigación.

Para realizar la entrevista se llevó a una guía de entrevista como anteriormente se menciona, el cual contiene preguntas abiertas; se trató de no ser específicos en los cuestionamientos, esto con la finalidad de que cada predecesor director de la empresa, trate de ampliar la información que pueda aportar algo más a la investigación, es decir, se realizó una entrevista en profundidad porque se llevaron a cabo reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los empresarios predecesores, encuentros dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto al proceso de sucesión.

Así el estilo especialmente abierto de esta técnica permite la obtención de una gran riqueza informativa (intensa de carácter holístico) en las palabras y enfoques de los entrevistados, de acuerdo a lo que menciona Valles (1997); todo esto coincide con lo indicado por Rojas (1997) quien indica que para realizar la entrevista es necesario contar con un cuestionario de entrevista, recopilando la información en libretas de campo o empleando grabadoras, ya que con estas últimas puede captarse todo lo que el informante dice.

Por otro lado el mismo Rojas (1997) menciona que la información obtenida a través de esta técnica sirve para efectuar un análisis del problema más bien cualitativo tanto por el tipo de preguntas (muy generales), como por el reducido número de personas que se entrevistan.

La práctica de la entrevista en profundidad, se puede decir, que se lleva a cabo “entre narradores y escuchadores; es decir, no hablan solamente las palabras, sino los gestos, las expresiones del rostro, los movimientos de las manos, los ojos, etc. Es decir, este es el don de la presencia, el sudor, los rostros, los timbres de voces, el significado del sonido del silencio” (Ferrarotti, 1991, citado por Delgado y Gutiérrez, 1995).



El software que se utilizó para el análisis de los resultados de este estudio es el MaxQDA, el cual es considerado una potente herramienta para investigaciones cualitativas, que permite al investigador la evaluación e interpretación de la información por medio de un procesamiento sistemático de los textos.

Universo, Población Y Muestra

El universo está formado por treinta congeladoras que pertenecen al ramo de empresas, que se dedican al procesamiento y comercialización de productos pesqueros.

La población para este estudio se encuentra representada por siete empresas pertenecientes a la industria congeladora del municipio de Progreso, Yucatán y que poseen dos características esenciales: la primera ser empresas familiares, y la segunda, haber atravesado o estar en un proceso de sucesión.

La muestra para estudiar los factores que afectaron el proceso de sucesión en las empresas familiares en la industria congeladora del municipio de Progreso, Yucatán se encuentra presentada por cinco entidades que accedieron y respondieron a proporcionar información para este estudio, otorgando al investigador las facilidades para realizar esta investigación.

5. Resultados.

5.1 Caracterización Familiar.

Los resultados del cuestionario de caracterización de empresa familiar se presentan a continuación en la siguiente tabla 1.1 por cada uno de los casos de estudio de esta investigación.

Tabla 1: Resumen resultados caracterización empresa familiar.

Caso	Antigüedad	Propiedad Familia	Generación	Consejo de Familia	Empleados Familia / Total empleados.	Fundador	Protocolo de sucesión.
1	42 años	3 hermanos y un cuñado.	2ª.	No	9 / 15	Finado	No existe
2	24 años	7 hermanos y una cuñada.	2ª.	Si	5/ 20	Retirado	No existe
3	56 años	3 hermanos.	2ª.	Si	4 / 18	Retirado	No existe
4	14 años	Hijo del fundador y esposa.	2ª	No	3 / 16	Finado	No existe
5	25 años	Hijo único del fundador.	2ª.	No	2 / 11	Finado	No existe

Fuente: elaboración propia (2014).



5.2 Factores de sucesión.

Con el apoyo del software MaxQda fue posible hacer un procesamiento de las respuestas a las preguntas formuladas en la guía de entrevista hacia los sucesores y fundador, para identificar semejanzas en los textos para cumplir con el objetivo de identificar y describir como estos factores se encontraron presentes en cada uno de los casos de estudio presentados y describir la manera en que influyeron para el éxito en el proceso sucesorio, haciendo el análisis correspondiente, que se presenta a continuación por cada uno de los factores identificados en esta investigación.

De acuerdo a los factores que afectan la sucesión según la revisión de la literatura, se determinaron los factores que intervienen en el proceso sucesorio en donde los autores que han investigado sobre empresas familiares han coincidido en su mayoría o se han relacionado entre ellos a generales. Estos factores son el plan de sucesión, las fuerzas emocionales, estructura corporativa, grado de estudios, dictadura del fundador, temor a la pérdida de poder y status del fundador, continuidad y otros factores detectados que intervinieron en el proceso de sucesión durante las entrevistas que coinciden con otros autores mencionados en la revisión de la literatura.

A continuación se presentan los resultados por cada uno de estos factores en los cinco estudios de caso, respondiendo a los objetivos de investigación planteados: identificar los factores presentes, describir como influyeron en el proceso sucesorio y determinar las estrategias que permitieron el éxito de este proceso generacional.

Factor 1 Plan de Sucesión.

Presencia del factor en los estudios de caso: En los cinco.

Descripción del factor en los casos de estudio: En relación a este factor determinante de éxito o fracaso para una continuidad en la empresa familiar, se observó que ninguno de los cinco casos de estudio tiene el conocimiento de este plan, ni formalizado, ni capacitado al respecto. Sin embargo las cinco empresas han implementado acciones a través de las cuales, miembros de la familia se integran a las actividades empresariales del papá, del abuelo, desde muy jóvenes, incluso con trabajos forzados como la descarga de las embarcaciones hasta la supervisión, lo que les proporciona conocimiento y experiencia del negocio, preparándolos para un futuro ser los responsables de la gestión de la empresa, coincidiendo con el autor Dyer (1993), quien afirma, que el fundador o predecesor debe llevar a cabo un plan en el que se elija a los sucesores, se les capacite y desarrolle, les delegue responsabilidades y autoridad, establezca caminos y valores para el futuro, fije una guía y desarrolle un nuevo papel como maestro.

Estrategia de éxito para la continuidad en el proceso de sucesión:

De los cinco casos de estudio, los sucesores en segunda generación han desempeñado el papel de maestro con sus hijos, del mismo modo que sus padres los fundadores hicieron con ellos, quienes se encuentran laborando en las compañías, y se les va delegando responsabilidades, para como menciona el autor, se les prepare para un futuro, coincidiendo con el autor



Antognolli (2009), quien menciona que las empresa aunque el sucedido esté convencido de dejar la dirección, lo que se traslada a la otra generación son problemas. Los nuevos directores no están capacitados...”.

Las empresas caso de estudio carecen de la formalidad para implementar un plan de sucesión, pero realizan estas acciones que las encamina a preparar a un sucesor para las futuras generaciones.

Factor 2 Fuerzas Emocionales.

Presencia del factor en los estudios de caso: 2 de 5.

Descripción del factor en los casos de estudio: En relación a este factor determinante en un proceso sucesorio, como Zamorano (1997) menciona concentración de familiares en una empresa familiar genera una serie de conflictos entre los mismos que repercute en una forma negativa en el funcionamiento de la empresa, tal y como sucede en los casos de estudio 1 y 2, en donde la familia del fundador es numerosa, y el involucramiento de los hijos en el negocio desde muy jóvenes, ha permitido las diferencias entre los mismos, las rivalidades y envidias al momento de la designación del sucesor. Los fundadores en ambos casos de estudio tomaron decisiones para elegir al fundador de acuerdo a la experiencia y el que demostraba más empeño, responsabilidad y decisión a la actividad empresarial, sin embargo esto provocaba fricciones por la preferencia del fundador hacia el sucesor con respecto a los demás hijos. En el caso de estudio 2 el fundador optó por la elección a través de un consejo de familia de los demás sucesores, por periodos de gestión, aminorando de esta manera las fricciones entre los demás hermanos. En el caso de estudio 3 el fundador establece la división de la propiedad de la empresa entre sus dos hijos varones, como administradores solidarios, para no provocar una rivalidad entre ellos, dado que ambos demostraron capacidad para trabajar al lado de su padre, de una manera unida, con valores bien definidos y cohesión familiar, por lo que se han presentado conflictos que pongan en peligro la continuidad de la empresa, como lo menciona Gersick (1997) sobre la práctica común que los padres desean dejar el futuro de la empresa en manos de un único líder, se limitan a posponer la decisión, porque simplemente no saben a cuál de sus hijos elegir, lo que representa un grave problema en las familias muy unidas. En los casos de estudio 4 y 5 no se presentan conflictos emocionales que pongan en peligro el proceso sucesorio, dado a la profesionalización de los otros hijos en otras actividades de su interés, y a la motivación del hijo para seguir los pasos del padre en la industria, del mismo modo que los valores familiares estrechos juegan un papel muy importante para la madurez y aceptación de las decisiones del fundador.

Estrategia de éxito para la continuidad en el proceso de sucesión: la formación de valores entre los miembros de familia.

Factor 3 Estructura

Presencia del factor en los estudios de caso: 2 de 5.

Descripción del factor en los casos de estudio: En los casos de Estudio 2 y 3 en se han instalado a través de consejos de familia, la reunión de los hermanos para la toma de decisiones en la empresa, más aun, se encuentra presente en el caso de estudio 2, ante la participación de 7 hermanos en la propiedad, y por decisión del fundador, se ha llegado a la necesidad de instalar este consejo de familia para establecer líneas de acción , y que el sucesor



en turno de informes a los hermanos de los resultados obtenidos. En el caso de estudio 1 no se ha instalado un consejo de familia por desconocimiento de la formalidad, y por la mayoría de la propiedad del sucesor, pero pese a esto, siguen existiendo rivalidades en la empresa con los hermanos. En los demás casos de estudio (Caso 4 y 5) no ha sido necesaria la formalización de un consejo de familia por ser los sucesores únicos interesados en la actividad del fundador, por la falta de interés de los hermanos en el negocio y por el tamaño pequeño de la familia empresaria.

Estrategia de éxito para la continuidad en el proceso de sucesión: formación de un consejo de familia sustentado como lo menciona Grabinsky (1997^a) el consejo de administración representa un medio efectivo para la formulación de estrategias y acciones de solución de conflictos internos entre miembros de familia y el establecimiento de un proceso de toma de decisiones

Factor 4 Dictadura del Fundador

Presencia del factor en los estudios de caso: en ninguno.

Descripción del factor en los casos de estudio: En tres casos de estudios (1, 3 y 5) el retiro del fundador se da por causa forzada (incapacidad física), mientras que en los casos de estudios 2 y 4 el retiro del fundador ha sido voluntario, dado por cansancio e interés en otras actividades, pero pese a esto, ambos fundadores siguen ejerciendo influencia en las decisiones del hijo sucesor, en el caso 2 más marcado que en el caso 4, fungen como asesores, pero no se separan por completo de la actividad empresarial que fundaron, esto demuestra lo que el autor Leach (1993) comenta con respecto a los temores del dueño fundador o predecesor de una empresa, que el fracaso en el manejo de la sucesión se debe a la combinación del deseo instintivo del empresario o fundador, de mantener bajo su control su creación, lo cual no se ha presentado en los casos de estudio donde los fundadores viven, por la afirmación de los sucesores, en los casos de estudio 2 y 4, en que coinciden que sus respectivos padres siguen interactuando con los miembros de la compañía, para no sentirse completamente desajenados del negocio, y hasta la fecha son excelentes asesores para ellos, pero han reconocido que su período de gestión ha concluido y dejan a los sucesores tomar sus propias decisiones y asumir sus responsabilidades.

Estrategia de éxito para la continuidad en el proceso de sucesión: el reconocimiento del fundador de su alcance productivo para delegar el mando de la empresa, retirarse voluntariamente y en algunos casos fungir como asesor del hijo en el negocio.

Factor 5: Temor a la pérdida del poder y status

Presencia del factor en los estudios de caso: En ninguno.

Descripción del factor en los casos de estudio: En relación a este factor tal y como lo comenta el autor Levinson (1997) como son los pocos padres que ofrecen a sus hijos la oportunidad de participar realmente en los problemas y responsabilidades de la dirección de un negocio y se ha notado, salvo raras excepciones, que cuando el hijo tiene que afrontar repentinamente todo el peso de estas responsabilidades, las consecuencias son generalmente desastrosas(...), esto no ha sucedido en los casos de estudio en mención, dado que los



fundadores les han dado la oportunidad a sus hijos de participar e involucrarse en el negocio familiar, lo que ha permitido

Estrategia de éxito para la continuidad en el proceso de sucesión: Los fundadores vivos ejercen influencia como consultores y asesores en las decisiones de sus hijos sucesores, por voluntad propia de estos, quienes piden consejos a los mismos.

Factor 6: Grado de estudio

Presencia del factor en los estudios de caso: 3 de 5.

Descripción del factor en los casos de estudio: En los cinco casos de estudios, los fundadores no contaron con grado de estudios superiores que profesionalizara su actividad empresarial, más bien, fue la experiencia el factor determinante para el crecimiento y desarrollo de sus negocios, aunado a la demanda del mismo, cuatro fundadores son considerados pioneros en la actividad pesquera del puerto de progreso, y gozan de gran respeto en los medios locales y estatales. De los cinco sucesores, tres sucesores cuentan con grados de estudios que apoyaron profesionalizando la actividad empresarial del papá, y los otros dos sucesores cuentan con el apoyo de sus hijos.

Estrategia de éxito para la continuidad en el proceso de sucesión: Los cinco sucesores reconocen que las exigencias del actual mercado son diferentes y requieren la profesionalización en administración, mercadotecnia, y dominio del idioma inglés para los futuros sucesores y están tomando las acciones para esto. Esto coincide con lo que afirma Ledesma (2001) en relación a que, mientras la empresa está en sus inicios, cuando se tienen los primeros hijos o aún son muy pequeños, toda la familia apoya al fundador, que es el padre de familia; conforme pasa el tiempo los hijos crecen dentro del ámbito de la empresa y cuando se vuelven adultos es cuando llega un día en que ellos le preguntan por su retirada, le recomiendan que les deje participar, que eso es lo que cuentan los libros que hay que profesionalizarse, modernizarse para que la empresa siga su rumbo hacia los cambios que presenta el medio ambiente, pues cada cosa requiere de una formación adaptada a su situación y para renovar lo verdaderamente importante se requiere de la profesionalización.

Factor 7 Continuidad

Presencia del factor en los estudios de caso: 5 de 5.

Descripción del factor en los casos de estudio: En los cinco casos de estudios las expectativas del fundador coinciden con las expectativas de sus respectivos sucesores en aceptar la continuidad de la empresa en manos de un miembro de familia, siempre y cuando se presenten ciertos elementos que le permitan a la empresa mantenerse y atravesar un proceso de sucesión exitoso, Tal y como le menciona el autor Olivieri (2003), la continuidad es un factor determinante en el grado de expectativas que tengan los fundadores así como los sucesores en relación a la continuidad de la empresa en manos de la familia.

Estrategia de éxito para la continuidad en el proceso de sucesión: contar con un sucesor preparado miembro de familia, y la sustentabilidad del recurso para producir, mercado y la sobrevivencia a las crisis económicas que son cíclicas y ponen en peligro la existencia de la industria.



Otros factores detectados:

Es importante mencionar que durante las entrevistas se abordaron elementos que influyeron en las decisiones de los fundadores para elegir adecuadamente a un sucesor, y elementos que los sucesores consideraron importante para la continuidad de la empresa en manos de la familia. Uno de los factores que influyeron en la decisión de la elección del sucesor fue la experiencia y el gusto por la actividad empresarial que el sucesor asumió voluntariamente para dedicarse, capacitarse en la industria, del mismo que la madurez que asumió el sucesor antes de ser nombrado como tal, en la responsabilidad de sus decisiones, porque el fundador pudo detectar en los casos de hijos involucrados en el negocio, aquel que sobresaliera entre sus hermanos. La experiencia se relaciona con el grado de estudios, elementos que consideran los sucesores importantes para las futuras generaciones, porque es necesaria la profesionalización de la actividad, dados los cambios tecnológicos y globalizados del mercado. La motivación juega un papel muy importante en la decisión del sucesor en la continuidad de la empresa, porque las expectativas en la remuneración asociada con la rentabilidad del negocio, tal y como lo menciona el autor Collins (1998), esto le permite al sucesor interesarse por la actividad empresarial del fundador y transmitir esta motivación a los hijos.

Estrategia de éxito para la continuidad en el proceso de sucesión: transmitir los valores y la cohesión familiar también juegan un papel importante porque esto permite reducir las distorsiones entre miembros de familia, que puede afectar los sentimientos entre los hijos, tal y como lo mencionan los autores Leach (1992) y Becker (1993).

6. Conclusión y discusión de resultados.

Primeramente, y respondiendo a la pregunta de investigación y al supuesto teórico los factores encontrados que afectaron el proceso de sucesión en las empresas familiares en la industria congeladora del municipio de Progreso, Yucatán son la planeación de la sucesión, las fuerzas emocionales, la estructura, la dictadura del fundador, el temor a la pérdida del poder y del status del fundador, el grado de estudios, la continuidad y otros factores encontrados como la motivación del sucesor, los valores y cohesión familiar, la rentabilidad del negocio y los gustos y preferencias del sucesor. También se concluye que los factores predominantes, presentes en todos los casos de estudio son la planeación de la sucesión, el grado de estudios, la continuidad, la motivación del sucesor para asumir el mando, y los gustos y preferencias del sucesor por el negocio. Estos factores afectaron el proceso de sucesión en las empresas familiares en la industria congeladora del municipio de Progreso, Yucatán de una manera positiva y favorable que permitió a las mismas atravesar con éxito la transición del mando.



7.- Recomendaciones.

Como resultado de este estudio se recomienda:

- Capacitar a los sucesores de las empresas familiares congeladoras del municipio de Progreso, a través de talleres de la empresa familiar, su problemática y las formalidades del plan de sucesión, para documentar las acciones que han estado implementados para la continuidad de sus negocios.
- Se propone a los sucesores establecer estrategias que permitan aminorar los conflictos emocionales que surgen por el involucramiento del sistema familiar en la propiedad del negocio, sobre todo, cuando la familia empresaria involucrada es numerosa. Esta estrategia genérica sería la de la instalación de un Consejo de Familia como órgano de gobierno, que establezca y tome decisiones en relación a los aspectos familiares en la propiedad de la empresa, y medie en los conflictos originados entre hermanos, hijos y sucesores, y tome la decisión de elegir al sucesor, de acuerdo a los perfiles establecidos por el mismo consejo, siempre y cuando la naturaleza de la familia lo permita.
- Hacer énfasis con los hijos, en los valores familiares, de unión, cohesión, e identidad que le permitan en un futuro obtener la madurez e integración familiar que permita la fluidez en la comunicación y evite los conflictos entre familia.
- Proporcionar el apoyo a los hijos interesados para la continuación y terminación de los estudios que permitan en un futuro la profesionalización de la actividad empresarial del sucesor así como la detección de las cualidades de los hijos para el negocio del padre.
- Orientar a través de investigaciones a fundadores de empresas de la misma industria que tengan el carácter familiar, sobre las estrategias que llevaron a cabo los fundadores para la continuidad de sus negocios, y las acciones que han implementado los sucesores para futuras generaciones.
- Promover ante las dependencias relacionadas y casas de estudio de nivel superior, líneas de investigación para la caracterización de la empresa familiar en las diferentes industrias, a través de casos de estudio, para llegar a estos resultados que permitan establecer estrategias para su crecimiento y desarrollo.

8.- Referencias bibliográficas

Amat Salas Joan M. (2000) La Continuidad de la Empresa Familiar. Segunda Edición. Barcelona España. Gestión 2000.



Antognolli, Santiago (2009) Empresa Familiar: La sucesión. Documento recuperado de internet disponible en <http://entreelecampo.blogspot.com/2009/08/empresa-familiar-la-sucesion.html>.

Aronoff, C., Ward, J (2000) Optimizando el potencial en la Empresa Familiar. Como evitar los juegos de Poder. Edo. De México, Mc Graw Hill.

Belaustegoitia, I.(2005) La verdad sobre empresas familiares. Revista Entrepreneur.

Bork, D., Jaffe, D., Lane Dushew L., Heisler, Q., (1997) Como trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional. Barcelona España. Granica.

Carrillo, Paloma (2004) La sucesión en pequeños negocio familiares. El caso de las tortillerías de Chetumal, Q. Roo. Tesis de Maestria. Instituto Tecnológico de Mérida.

Collins, J., Porras, J., (1995) Empresas que perduran. Principios Exitosos de compañías triunfadoras. Bogotá Colombia. Norma.

Dyer, W., (1993) La experiencia emprendedora. Los dilemas del emprendedor. Edo. de México, México, del Verbo Emprender.

Goetz, J., y Lecompté, M., (1998) El estudio de caso: Una estrategia de investigación, etnografía y diseño cualitativo en la investigación. Morata, Madrid. <http://prometeo.cica.es/macarmenweb/docencia/materiales/cristina/estucas.htm>

Grabinsky, S., (1994) Más sobre empresas Familiares. Edo. de México, México, del Verbo Emprender.

Grabinsky, S., (1994b) Negocios Familiares ante la crisis. “Emprendedores” (45). 26-32, México UNAM.

Grabinsky, S., (1994c) Cultura y Grandes Empresas Familiares. “Emprendedores” (47). 5-6, México UNAM.

Grabinsky, S., (1997a) Algunas Verdades en la sucesión Familiar. “Emprendedores” (45). 9-10, México UNAM.

Leach, P., (1993) La empresa Familiar. Buenos Aires, Argentina, Granica, Vergara.

LeCompte, D., (1995) Un matrimonio conveniente: Diseño de investigación cualitativa y estándares para la evaluación de programas. “Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa”. Vol. 1 No.1

Le Van, G., (1999) Guía para la supervivencia de la Empresa Familiar. Bilbao España, Deusto.

Martinez,Miguel.(2004) Evaluación cualitativa de programas Ed. Trillas. Primera Edición. México.



Morales, R. (2004) La revista del empresario moderno. Microempresa mexicana. El poder y el negocio. Año 1, Número 9, octubre, página 17.

Nájera Franco Sergio (2004) Empresas Familiares: Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación. México, D.F. Mc Graw Hill.

Oficina Regional de Pesca, Progreso de Castro 2009.

Poza, Ernesto J. (2005) Empresas Familiares. México D.F. Thomson Editores.

Raineri, B. y Mundaca, T., (2000) Cuéntenos su experiencia, Las principales habilidades de un líder se aprenden a lo largo de la vida. "Recurso Vital". Documento recuperado de internet disponible en. <http://www.planvital.cl/rec.ene2000.html>

Revista Emprendedores al Servicio de la Pequeña y Mediana Empresa entrevista al Sr. Mariano Sánchez Ayala Gerente General de Industria Juan Diego, S.A

Revista Emprendedores al Servicio de la Pequeña y Mediana Empresa entrevista al Sr. Ernesto Múgica Olvera Director General de Enrocar.

Revista "Mundo ejecutivo", María Luisa Aguilar. Basado en artículos y publicaciones de Vicente Oltra Climent, autor del libro "La empresa familiar ¿Qué podemos hacer por el futuro y la continuidad de la empresa familiar

Rodríguez, G., Gil, J., García, E., (1996) Metodología de la investigación cualitativa. Málaga, España, Aljibe.

Rojas, R., (1997) Guía para realizar investigaciones sociales D.F. México, Plaza y Valdés.

Senge, P., (1998) Procesos de cambio empresariales. La sucesión en las empresas familiares. HCF Consultores de Gestión. 1-2. España.

Saldaña, M.(1998) La sucesión de poder en una empresa familiar. México. Iberoamericana.

Sosa, M. (2004) La revista del empresario moderno. Microempresa mexicana. El poder y el negocio. Año 1, Número 9, octubre 2004, página 2.

Taylor; S., Bogdan, K., (1998) Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona, España, Paidós.

Valda, Juan Carlos (2009) Empresas Familiares: La sucesión generacional. Documento recuperado de internet disponible en <http://jcvalda.wordpress.com/2009/07/11/empresas-familiares-la-sucesion-generacional/>.

Valle, S., (1997) Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional. Madrid, España.



Ward, John L; Carlock, Randel (2001) *La Planificación Estratégica de la Familia Empresaria*. Bilbao España. Ediciones Deusto.

Woodworth, D., (1998) *Business Succession Consideration*, Reimprinted from the *Ventura Journal*, Vol. 2, No. 11, Fri, Mar. 13.

Yin, K., (1994) *Case study research, designs and methods*. United States of America, SAGE Publications.

Zamorano, E., (1997) *Las causas del fracaso de las empresas. Cómo aprender de la experiencia ajena*. D.F., México, Grijalbo.

