



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA**

---

**FACULTAD DE INGENIERÍA**

**Planeación del proceso de  
sucesión para empresas  
familiares**

**TESINA**

Que para obtener el título de

**Ingeniero Industrial**

**P R E S E N T A**

Sofía Rosales Arias

**DIRECTOR(A) DE TESINA**

M.I. Silvina Hernández García



Ciudad Universitaria, Cd. Mx., 2020



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## Contenido

---

Introducción.....	2
Capítulo I. Fundamentos de las empresas familiares .....	7
Capítulo II. Diagnóstico Empresa-Familia-Propiedad.....	25
Capítulo III. Órganos de gobierno para Empresa y Familia .....	45
Capítulo IV. Planeación y Ejecución Estratégica para la Empresa Familiar.....	59
Capítulo V. Plan de sucesión .....	73
Conclusiones.....	83
Anexo 1. Instrucciones para la creación de un genograma .....	86
Índice de figuras.....	87
Referencias.....	88

## Planeación del proceso de sucesión para empresas familiares

### Introducción

---

Las Empresas Familiares en México son, sin duda, claros ejemplos de entrega, dedicación de años de esfuerzo y sacrificios realizados por los miembros de la familia, así como de cercanos colaboradores que han generado valor para sus clientes, trabajadores, proveedores, accionistas y terceros interesados, generando un valor para México y la sociedad en general. (PwC, 2014)

Se estima que entre el 60% y 85% de las empresas en el mundo son familiares e integran entre el 70% y 90% del PIB mundial. El Centro para la Empresa Familiar de la Universidad de St. Gallen, en 2015 reportó que juntas, las 500 empresas familiares más grandes del mundo generan 6.5 trillones de dólares en ventas y dan empleo a 21 millones de personas, para junio de 2017 reportaron que generan 6.8 trillones de dólares y crean empleo para 24.8 millones de personas anualmente, mientras que en 2019 llegaron a 7.4 trillones de dólares y 24.3 millones de empleos.

En México algunos expertos consideran que 9 de cada 10 empresas son familiares (Belausteguigoitia Rius, 2017), generan entre el 70% y 72% de los empleos y aportan el 60% de Producto Interno Bruto (PIB) (El Economista, 2013).

Debido a su compleja naturaleza, en la que hay una relación estrecha entre la dinámica empresarial y familiar afronta retos especiales, siendo el del proceso de sucesión uno de los más importantes y complejos. Únicamente una de cada tres empresas familiares logra hacer la transición de primera a segunda

generación de manera exitosa y, de las que perduran, una vez más sólo un tercio consigue pasar de la segunda a la tercera generación (Belausteguigoitia Rius, 2017). Esto quiere decir que sólo el 11% continúan hasta la tercera generación.

PwC hizo una encuesta en 2014 donde participaron 122 empresas familiares en México, de las cuales el 90% consideró que tener solucionados los aspectos de la sucesión es fundamental para lograr una transición generacional exitosa donde el valor de la empresa no se deteriore, sino por el contrario, que incremente su valía e impacto en el mercado. A pesar de esto, únicamente el 16% de los encuestados mencionó contar con un Plan de Sucesión formalmente establecido, documentado y comunicado a los miembros de la familia. (PwC, 2014)

El no contar con un Plan de Sucesión formal pone en riesgo la continuidad de la organización debido a la falta de claridad para los miembros de la familia y la incertidumbre que genera en todos los proveedores y terceros interesados. Lo anterior puede derivar en conflictos familiares, disminución del desempeño de la empresa y falta de rumbo para la misma. Así mismo la falta de planeación de la sucesión genera que cuando el fundador o sucedido desea retirarse de la organización, no haya personas preparadas para sustituirlo. Al no existir reglas claras y justas que regulen este proceso, se puede llegar a un estado de descontrol que ponga en riesgo la continuidad de la empresa y la armonía de la familia.

Si bien la sucesión puede ser un proceso que se lleve a cabo durante toda una vida, la mayor parte del trabajo de preparación para la transferencia de autoridad y control se puede realizar en un período entre 5 y 15 años. Es mejor

acercarse a los 15 años para planificar y ejecutar una transición suave. Este periodo da espacio para valorar diferentes candidatos antes de tomar una decisión, también abre la posibilidad de preparar un equipo de sucesión, dando oportunidad para que éste se desarrolle y se integre de forma sinérgica. (Aronoff, 2011)

Muchos propietarios que piensan seriamente en la sucesión lo hacen entre los 45 y 50 años de edad, con planes para retirarse entre los 60 y los 65 años. Normalmente para este periodo de sus vidas, la generación menor ya cuenta con una educación formal sólida y experiencia relevante fuera del negocio familiar.

El proceso de sucesión es complejo, ya que involucra los tres subsistemas que hacen únicas a las empresas familiares (empresa, familia y propiedad). Las dinámicas e incentivos que rigen a cada subsistema son distintos y es necesario lograr alinearlos buscando un equilibrio armónico entre los tres.

La familia se caracteriza por ser emocional, con valores y lazos compartidos, en los cuales el fundador se inspira para crear la empresa, con el deseo de proveer estabilidad y bienestar a sus seres queridos. La empresa es un sistema que se rige de manera más racional, donde convergen miembros de la familia, colaboradores ajenos a ésta, proveedores, clientes, etc.

En cuanto a la propiedad, hay que tener presente que quien es dueño tiene el control de la empresa, con toda la responsabilidad que esto implica. Es importante fijar una estrategia para la repartición de acciones que sea justa para

la familia y que, al mismo tiempo, considere el bienestar y continuidad de la empresa.

Para el plan de sucesión deben alinearse las necesidades y expectativas para llevar a cabo una sucesión armónica que integre los intereses y bienestar de todos los involucrados. Los recursos suelen ser limitados, por lo que deberán administrarse con mucha sabiduría, es conveniente escuchar y tomar en cuenta las inquietudes de los participantes, así como dar a conocer las decisiones que se tomen.

Al planear el proceso de sucesión desde el sistema de propiedad, se requiere tener en cuenta que la estructura y distribución de la propiedad -cuánto poseen los miembros de cierta clase de acciones- repercute de manera significativa en otras decisiones de la empresa y de la familia, así como en muchos aspectos de las operaciones y estratégicas (Gersick, 1997). Y quienes reciban las acciones, además de conocer sus derechos deben ser conscientes de sus responsabilidades.

Desde la perspectiva empresarial deberán definirse quién o quiénes serán los futuros líderes que serán responsables de la operación de la empresa, alineando los planes personales de cada uno de ellos con los planes de desarrollo de la empresa. De forma que llegado el momento estén preparados para asumir sus nuevos roles y afrontar exitosamente sus responsabilidades.

El hecho de que el sucedido se retire genera movimientos en la familia, ya que éste deberá encontrar nuevas ocupaciones y placeres que le permitan disfrutar del retiro. Puede resultar difícil para el sucedido adaptarse a su nuevo rol, además para los sucesores también puede ser complicado ejercer su nuevo

cargo en la empresa y todo esto afecta a la familia. Belausteguigoitia dice: "No hay plan de sucesión exitoso, sin un plan de retiro exitoso."

Dada la importancia económica y social que tienen las empresas familiares en el mundo y especialmente en México, es importante fortalecer a estas organizaciones para que afronten exitosamente los retos que les son inherentes.

**El objetivo de este documento es dar a conocer algunas herramientas valiosas para que las familias empresarias puedan prepararse y planear adecuadamente el proceso de sucesión.**

En el primer capítulo se abordan los fundamentos de las empresas familiares. En la medida en la que se comprendan bien a estas organizaciones se podrá lograr armonía y bienestar para la empresa familiar y la familia empresaria. En el capítulo dos se propone una metodología para hacer un diagnóstico de empresa y familia que genere información valiosa para poder planear la sucesión. En el tercer capítulo se abordan los órganos de gobierno y el protocolo familiar que serán indispensables para la generación de mecanismos de comunicación, control y rendición de cuentas necesarios para facilitar y regular el proceso de sucesión; el proceso de creación del Protocolo Familiar, documento que brinda claridad a los miembros de la familia y la manera en la que éstos se relacionan con la empresa. En el cuarto capítulo se plantea un modelo de planeación estratégica que contempla a la empresa, familia y propiedad con especial énfasis en la sucesión. En el capítulo cinco se detalla el proceso de sucesión y los puntos que deben considerarse al crear un Plan de Sucesión.

## Capítulo I. Fundamentos de las empresas familiares

---

### Definición de la empresa familiar

Las empresas familiares se encuentran en todos lados, participan en todos los sectores, existen en todos los tamaños y son la forma más común de entidad comercial en el mundo (FFI, 2018). Sin embargo, sus esquemas de propiedad, administración y composición familiar crean una complejidad que genera que “la definición de la empresa familiar sea el primer y más evidente desafío que afrontan los investigadores de este tema” (Handler, 1989). Hasta la fecha no existe una definición consensuada de empresa familiar, sin embargo, a continuación, se presentan algunas que menciona el *Family Firm Institute*:

- Las empresas familiares son aquellas en las que múltiples miembros de la misma familia están involucrados como propietarios principales o directivos, ya sea contemporáneamente o en el transcurso del tiempo (Miller, 2007).
- Las empresas familiares son aquellas en las que la familia controla el negocio a través de la participación en cargos de propiedad y administración. La participación de la familia en la propiedad y la participación de la familia en la gestión se mide como el porcentaje de capital en poder de los miembros de la familia y el porcentaje de los gerentes de la empresa que también son miembros de la familia (Sciascia & Mazzola, Vol. 21, Issue 4, 2008)
- Una empresa familiar es un grupo empresarial en el que dos o más miembros de una familia (grupo familiar) tienen un interés en la propiedad

(propietarios) y un compromiso con la continuación de la empresa. (FFI, 2018)

- El negocio familiar es un negocio gobernado y/o administrado con la intención de dar forma y/o perseguir la visión del negocio sostenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias. (FFI, 2018)

Algunas definiciones de autores de Iberoamérica:

- Salo Grabinsky, la define como aquella empresa cuya propiedad, dirección y control de las operaciones está en manos de una familia, sus miembros toman las decisiones básicas, estratégicas y operativas asumiendo por completo la responsabilidad de sus acciones.
- Imanol Belausteguigoitia (2017) suele referirse a las organizaciones familiares como empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas. Destaca dos aspectos en la definición:
  1. Que el control accionario se ejerza por parte de la familia
  2. Que más de una persona de la familia trabaje en la empresa
- Ernesto Poza (2011) considera que las empresas familiares constituyen toda la gama de empresas en las cuales un emprendedor o director general de la siguiente generación y uno o más miembros de la familia influyen de manera significativa en la compañía. Lo hacen a través de su participación en la administración o el consejo, su control sobre la propiedad, las preferencias estratégicas de los accionistas y las cultura y los valores que los accionistas de la familia imprimen a la empresa.

“Cuando se intenta articular una definición precisa se descubre que las empresas familiares son un fenómeno muy complicado, y es casi imposible elaborar una definición unificada, pues se pueden dar los siguientes casos peculiares, que, no obstante, se podrían considerar como empresas familiares: a) una organización controlada mayoritariamente por una familia, pero que no es operada por sus miembros, b) el negocio de una gran compañía multinacional operado por miembros de una familia local, c) una empresa controlada por dos personas sin relación familiar, cuyos hijos trabajan en ella y d) un negocio que es propiedad de dos amigos, que son como hermanos.” (Belausteguigoitia Rius, 2017)

La empresa familiar es una organización cuya peculiaridad radica en la convergencia de tres sistemas distintos, con funciones específicas, objetivos, prioridades, procesos y necesidades diferentes, que tienen una mutua influencia el uno en el otro. Los tres sistemas suelen competir entre sí por los recursos finitos que deben compartir, como el tiempo, dinero y energía de las personas que en el sistema de empresa son colaboradores, en el de propiedad son fundadores, propietarios mientras que en el de familia son madres, padres, hermanos, hijas...

Existen diversas clasificaciones de las empresas familiares. Se considera unifamiliar cuando sólo *una* familia la opera y controla, éste es el caso de la mayoría de las empresas familiares, sin embargo, hay casos en los que son varias familias las propietarias de la organización, a éstas se les conoce como empresas multifamiliares. Habitualmente cuando se inicia una empresa, sólo el fundador está involucrado, sin embargo, al pasar el tiempo sus hijos o nietos

también participan en la empresa, por lo que las empresas familiares se pueden clasificar en función del número de generaciones involucradas en su operación y control, cuando sólo es una se le llama unigeneracional, cuando son varias es una empresa familiar intergeneracional.

### **Empresa familiar vs empresa *familista***

Las empresas familiares suelen tener mala fama. Desafortunadamente se les asocia con organizaciones desordenadas, poco formales, donde se contratan familiares independientemente de sus aportaciones, talentos o capacidades y donde recurrentemente se prioriza el bienestar de la familia antes que el de la empresa. Por lo anterior, “el término empresa familiar, para muchos resulta peyorativo por lo que se resisten a aceptar que las suyas lo sean” (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Contrario a la percepción general, la influencia que tiene la familia sobre la empresa puede ser muy benéfica para la empresa. De la Cerda y Nuñez son dos investigadores mexicanos que acuñaron el concepto de *familismo*, el cual definen como la extensión de la familia en la actividad empresarial. Podría decirse que el *familismo* representa el lado oscuro de la empresa familiar, en el cual se trasladan las estructuras y relaciones familiares a la empresa, siendo una de las consecuencias tener una empresa no profesional. (De la Cerda, 1993)

Algunas características de las empresas *familistas* son:

- Replicar la estructura de la familia en la empresa. Por ejemplo, el hermano mayor tiene el puesto más alto sin considerar sus talentos y por el hecho de ser hombre.

- Para fijar salarios no se considera el mercado ni los puestos o aportaciones y resultados de los diversos miembros que laboran en la familia, éstos se fijan en función de las necesidades de la familia. Por ejemplo, los hombres ganan más que las mujeres porque deben ser los proveedores del hogar, o si alguno tiene hijos tiene un incremento de salario porque sus compromisos financieros aumentan.
- No se permite el acceso a puestos directivos a ajenos a la familia pues éstos se reservan para los familiares independientemente de si tienen el perfil necesario para cubrirlo adecuadamente.
- El presupuesto de la empresa considera las necesidades de la familia dejando de lado las necesidades inherentes del negocio. Por ejemplo, si la familia desea comprar una casa podrían descapitalizar la empresa con el objetivo de hacerlo.
- La estructura organizacional se define en función de la estructura familiar, sin considerar la necesidad real de la empresa. Lo anterior puede derivar en crear direcciones que no son necesarias con el fin de dar cabida a todos los hijos con una posición jerárquica dentro de la empresa equivalente.

Desafortunadamente existe una amplia percepción de que las empresas familiares son organizaciones poco profesionales, donde reina el nepotismo. En un estudio realizado con la Bolsa Mexicana de Valores se confirmó que no era halagador para algunos de sus ejecutivos y dueños que se les considerara como familiares. Este rechazo puede deberse a su interés en propiciar la transparencia y profesionalización exigidas por el *Código de buen Gobierno de la BMV*, mismos que aparentemente se contraponen con una administración de corte familiar.

Varios de los ejecutivos de empresas claramente familiares las clasificaron como no familiares y algunos otros aceptaron que se trataba de empresas familiares, *pero profesionales*, como si los conceptos *empresa familiar* y *profesional* fueran mutuamente excluyentes (Belausteguigoitia, 2013). A pesar de esta percepción negativa, en el mismo estudio se comprobó que las empresas familiares muestran una respuesta de recuperación pronta a la caída generada por crisis financieras, ya que fueron capaces de mantener una estabilidad de sus ingresos frente al manejo de sus activos y a la inversión de sus capitalistas durante los años de crisis. Las empresas no familiares tardaron más en recuperarse.

Las evidencias muestran que las compañías estadounidenses con participación de la familia fundadora se desempeñan mejor, en promedio, que las empresas que no pertenecen a una familia. Esto sugiere enfáticamente que los beneficios de la influencia familiar tienen con frecuencia más peso que sus costos (Poza, 2011).

### **Particularidades**

Financieramente las empresas familiares tienden a contraer pocas deudas (Belausteguigoitia Rius, 2017). Debido a que los intereses de los propietarios no son sólo económicos, sino tienen relación con el desarrollo personal y de la familia, no es necesario que produzcan utilidades a corto plazo, se orientan en el largo plazo, pensando incluso en el bienestar y beneficio de generaciones futuras (hijos, nietos, bisnietos...).

Las decisiones suelen ser centralizadas, se toman con rapidez e intuición, esto es benéfico en un inicio pues permiten tener una empresa flexible, sin embargo,

al crecer la organización será necesario aprender a delegar algunas decisiones y esto suele ser un reto importante en las empresas familiares. En el proceso de toma de decisión un factor importante son los intereses de la familia.

Este tipo de organizaciones suelen desarrollarse en un ambiente de confianza y lealtad, en muchas ocasiones sólo los miembros de la familia tienen acceso a información sensible de la empresa, lo que previene que otras empresas dispongan de ésta. En muchos casos los puestos directivos son ocupados por familia y existe una gran diferencia entre éstos y el resto de los colaboradores, hay empresas en las que no hay mandos medios.

En un estudio realizado por Dailey y Dollinger publicado en 1992 analizaron las diferencias entre las empresas familiares y las que no lo son, en cuanto a su estructura, procesos y desempeño. Los autores encontraron las siguientes diferencias entre estos dos grupos:

Empresas Familiares	Empresas No Familiares
Logran un mejor desempeño como resultado de la unificación de la propiedad y de la administración.	Suelen ser más grandes que las familiares.
Suelen ser más antiguas que las no familiares.	Tiene mayor control interno en su operación. *

\* (Dailey, 1992)

De lo anterior podemos concluir que las empresas familiares conservando su naturaleza tienen ventajas que les permiten ser más competitivas. La unificación de propiedad y administración les permite adaptarse y tomar decisiones de

manera ágil. La visión a largo plazo que genera el planear considerando a las futuras generaciones les permite ser más longevas. Muchas veces las empresas familiares no crecen al mismo ritmo que las no familiares porque los propietarios buscan lograr un equilibrio entre su vida laboral y familiar. Será importante que conforme la empresa y la familia crezcan y se vuelvan más complejas se implementen controles internos que fomenten su sano desarrollo.

### **La empresa familiar como un sistema**

Un sistema es un conjunto organizado de partes cuyas funciones interactúan y dependen entre ellas y se relacionan formando un todo unitario y complejo. La teoría general de sistemas propuesta por Ludwig Von Bertalanffy, busca representar de forma sistemática y científica una aproximación que represente la realidad. Se caracteriza por tratar de comprender desde una perspectiva integradora y holística las relaciones e interacciones entre los diversos elementos del sistema, ya que este no puede entenderse del todo al analizar individualmente sus partes. Asimismo, establece que el todo es más que la suma de sus partes. De lo anterior podemos concluir que la empresa familiar es más que la suma de los sistemas de empresa, familia y propiedad.

Los modelos nos ayudan a simplificar la realidad para tratar de comprenderla mejor. A continuación, se presentan algunos modelos que nos ayudan a analizar a las empresas familiares y su compleja naturaleza desde distintas perspectivas:

Modelo de dos círculos de la empresa familiar

La teoría de sistemas es el modelo teórico usado con más frecuencia en el estudio académico de la empresa familiar. (Poza, 2011) La empresa familiar está

conformada por dos subsistemas interrelacionados, la empresa y la familia. Si se tiene un círculo para representar a la familia y otro para la empresa, y ambos se intersecan, el área de este traslape suele conocerse como *área de conflicto*, como se puede ver en la figura 1. Si se analiza este modelo se observará que en la medida en que se separe la empresa de la familia, el *área de conflicto* disminuye y con esto el potencial de conflicto entre ambos subsistemas. Lo anterior puede dar la impresión de que lo mejor es deslindar por completo la empresa de la familia, sin embargo, es necesario tener presente que parte de la naturaleza de las empresas familiares es el intercambio que existe entre ambos subsistemas y que éste puede ser positivo y sinérgico o negativo y nocivo. Para separar los círculos es necesario clarificar y alinear objetivos, respetar roles y funciones y definir espacios independientes para el desarrollo de cada sistema. Así mismo el contacto que exista entre ambos sistemas permite el flujo de lo positivo de un lado al otro, por ejemplo, los valores de la familia se verán reflejados en la empresa.

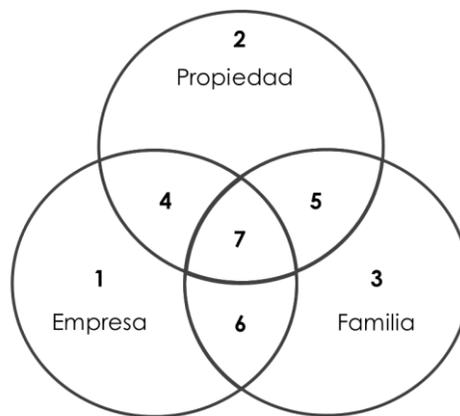
En la medida en que se logre poner orden y separar la empresa de la familia, el proceso de sucesión fluirá de una mejor manera.



**Figura 1. Modelo de dos círculos de la empresa familiar**

## Modelo de los tres círculos

Proporcionar objetivos claros para una empresa y comunicarlos se encuentran entre los medios más poderosos para guiar el comportamiento de las personas en una organización (Tagiuri & Davis, *On the Goals of Successful Family Companies*, 1992). Comprender los intereses y motivaciones de los diversos actores dentro de las empresas familiares es indispensable para fijar objetivos adecuadamente. Tagiuri y Davis propusieron una manera de hacer lo anterior con el modelo de los tres círculos, donde cada círculo representa la empresa, la propiedad y la familia respectivamente, éste es uno de los modelos más difundidos en el estudio de las empresas familiares.



**Figura 2. Modelo de los tres círculos**

A continuación, se describen los distintos actores y los objetivos que los mueven, así mismo se mencionan algunas de las responsabilidades que todos los que pertenecen a los sistemas de empresa, familia y/o propiedad tienen:

1. Empresa. Son todas aquellas personas que laboran en la empresa y que no son propietarias ni miembros de la familia. Buscan trabajar en una empresa con un buen ambiente de trabajo, que les brinde reconocimiento y desarrollo,

además de una remuneración adecuada. Deberán comprometerse con la organización y poner todas sus capacidades y empeño para que la empresa crezca y se desarrolle.

2. Propiedad. Son aquellos accionistas que no laboran en la empresa ni son parte de la familia. Les interesa la generación de utilidades para obtener dividendos. Su responsabilidad es marcar el camino que desean que siga la empresa aclarando los campos de desarrollo y manteniendo un nivel adecuado de inversión.

3. Familia. Son aquellos miembros de la familia que no trabajan en la empresa ni son propietarios. Buscan la armonía y el bienestar de la familia. Tienen el compromiso de desarrollar una dinámica positiva, sinérgica y armónica en la familia.

4. Empresa-Propiedad. Son quienes laboran en la empresa y tienen acciones, sin ser parte de la familia. Les interesa una empresa profesional que tenga un buen desarrollo y éste eventualmente se vea reflejado en dividendos.

5. Familia-Propiedad. Aquellas personas que son propietarios y son parte de la familia, sin laborar en la empresa. Desean que haya dividendos y buscan que exista una dinámica familiar positiva.

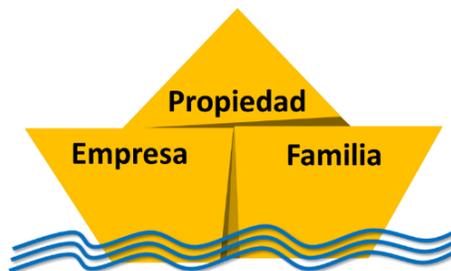
6. Empresa-Familia. Aquellos miembros que trabajan en la empresa y son parte de la familia sin ser propietarios. Les interesa trabajar en una buena empresa, con potencial de desarrollo y remuneración adecuada y al mismo tiempo buscan el bienestar en la familia.

7. Empresa-Familia-Propiedad. Son las personas que trabajan en la empresa, son parte de la familia y tienen propiedad. Buscan que la empresa sea exitosa, que genere utilidades y que exista armonía en la familia.

Cuando se vive un proceso de sucesión, suele haber movimiento de las partes interesadas entre las distintas áreas de los tres círculos. Es importante que antes de que se llegue al momento de la transición las personas estén preparadas para asumir sus nuevos roles y responsabilidades. Si es un miembro de la familia que no labora en la empresa y que próximamente será propietario, es necesario que entienda cuáles son sus derechos y el impacto que sus decisiones tienen en todo el sistema de la empresa familiar. Deberá buscarse que los incentivos de todos los actores estén alineados hacia lograr el desarrollo y continuidad de la organización, la armonía familiar y una adecuada distribución de los rendimientos que se generen.

Modelo de equilibrio entre empresa y familia

El modelo de equilibrio entre empresa y familia lo propone el Dr. Imanol Belausteguigoitia, ver Figura 3. Consiste en un barco, en el cual la proa representa a la familia y la popa a la empresa, uniendo estos dos sistemas se encuentra la cabina de mando, donde están quienes tienen el control de la organización, es decir los propietarios (Belausteguigoitia Rius, 2017).



**Figura 3. Modelo de equilibrio entre empresa y familia**

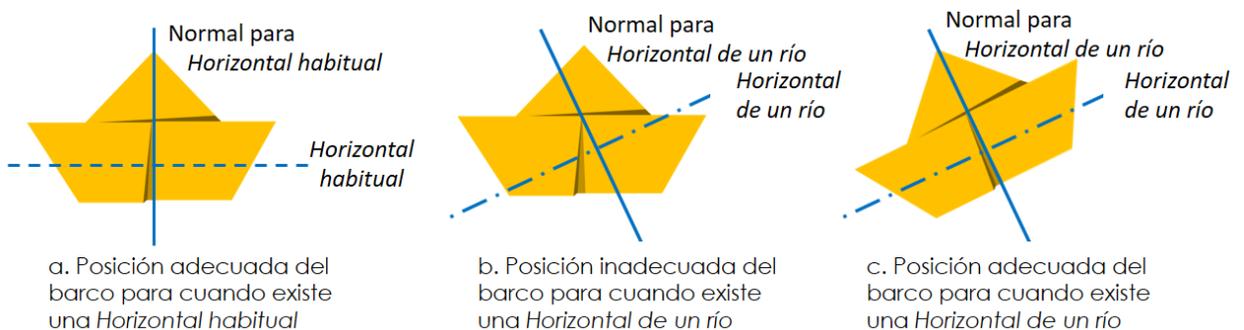
Si bien el rumbo lo fija el capitán, es necesario que la tripulación esté de acuerdo con el destino. Los dueños deberán fijar objetivos que inspiren tanto a la familia como a la empresa a trabajar en conjunto para su consecución, y esto se logra considerando y alineando las necesidades todos los subsistemas.

Hay que tener en cuenta que la dimensión de propiedad está relacionada con el capital y el control de la organización, mientras que la de empresa tiene que ver con el trabajo, el liderazgo y la operación. Pensemos que existen dos equipos de trabajo en el barco, el de proa (familia) y el de popa (empresa). Es natural que cada equipo vele por sus intereses y presione al capitán para que los favorezca ver figura 4 a. y b. Si el capitán sucumbe ante estas presiones es probable que el barco termine hundido ver figura 4 c. Al favorecer un subsistema y descuidar al otro, a la larga se pone en riesgo a todo el sistema de la empresa familiar. Si, por ejemplo, el dueño cede ante las presiones de la familia para comprar una casa y descapitaliza a la empresa, pronto se perderá la fuente de ingresos y probablemente también la casa. Si, por el contrario, el dueño prioriza siempre a la empresa y dedica todos los recursos a ésta (energía, tiempo y dinero), con la lógica de que más adelante la familia podrá gozar de los frutos que genere la organización, es probable que la familia tenga profundas rupturas al interior de tal suerte que cuando sea el momento de disfrutar ya no habrá con quien hacerlo. Hay que tener presente que el recurso económico puede ir en aumento, mientras que el de tiempo y energía sólo podemos usarlo una vez y no hay manera de recuperarlo, es importante invertir todos los recursos de manera armónica.



**Figura 4. Modelo de equilibrio al priorizar y su resultado**

De lo anterior podría pensarse que lo ideal es mantener una posición *horizontal habitual* siempre (ver figura 5. a.), ya que pareciera que ésta nos permite mantener la misma distancia respecto del agua en popa y proa. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta el entorno para hacer los ajustes necesario para la buena marcha y bienestar del barco. Por ejemplo, si se entra a navegar un río, la horizontal cambiará (ver figura 5. b.) En estas condiciones hay que modificar la posición del barco para ajustar hasta mantener la misma distancia en popa y proa del agua, ya que de no hacerlo como se observa en la figura el agua empieza a entrar por la proa. Es necesario hacer los ajustes necesarios para lograr mantener equidistante el nivel del agua en proa y en popa (ver figura 5. c.)



**Figura 5. Horizontal habitual y horizontal de un río**

Un ejemplo aplicado en la empresa familiar de la navegación de un río es la incursión en un nuevo mercado. Para lograr entrar al nuevo mercado de manera exitosa tendremos que invertir más energía, dinero y tiempo de lo habitual, sin embargo, esto será un estado pasajero. Del otro lado si nace un hijo, la familia requerirá más atención en lo que se logra un nuevo equilibrio con la nueva realidad de la familia.

Tanto la empresa como la familia son sistemas en movimiento, por lo que para que haya un balance es necesario tener un equilibrio dinámico que se vaya ajustando a los cambios de las necesidades y de las realidades de cada subsistema logrando la armonía y sinergia entre ambos.

#### Modelo evolutivo tridimensional

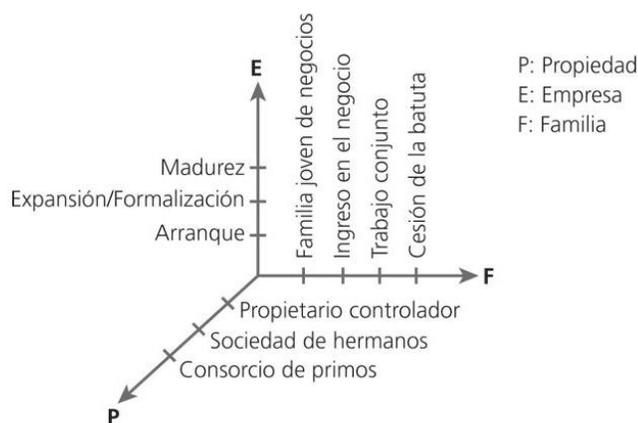
El modelo evolutivo tridimensional desarrollado por Gersick et al. (1997), considera las tres dimensiones de la empresa familiar y muestra cómo evoluciona cada una de ellas en el tiempo. (Ver figura 6.) La propiedad responde a una secuencia generacional y refleja el paso de un patrimonio de un fundador (propietario controlador) a sus hijos (sociedad de hermanos) y que posteriormente llegará a sus nietos (consorcio de primos).

En la dimensión de familia, se traza el ciclo evolutivo de una familia, conceptualizando el desarrollo del individuo y de la familia bajo la perspectiva que Daniel Levinson y sus colegas plantearon en la universidad de Yale, que les llevó a establecer cuatro etapas del modelo, atendiendo a la edad de los miembros de cada generación activa en la empresa, en la medida que la empresa y la familia se vuelven más complejas, puede haber más de un ciclo familiar

involucrado (Navarrete Jiménez, 2000). Empieza siendo una familia joven de negocios, con hijos pequeños (en caso de tenerlos). Posteriormente llega a la etapa en la que los hijos deciden o no incorporarse al negocio. Al integrarse la generación menor viene la etapa de trabajo conjunto, en el que dos o más generaciones participan en la operación de la empresa familiar. La última etapa es cuando se da la cesión de la batuta como parte del proceso de sucesión.

La dimensión de empresa describe el desarrollo natural del negocio, considerando los cambios que se presentan en su estructura y operación. Empezando por el arranque con los retos que representa poner en marcha un negocio, pasando posteriormente a la expansión y formalización para concluir con la madurez de la empresa.

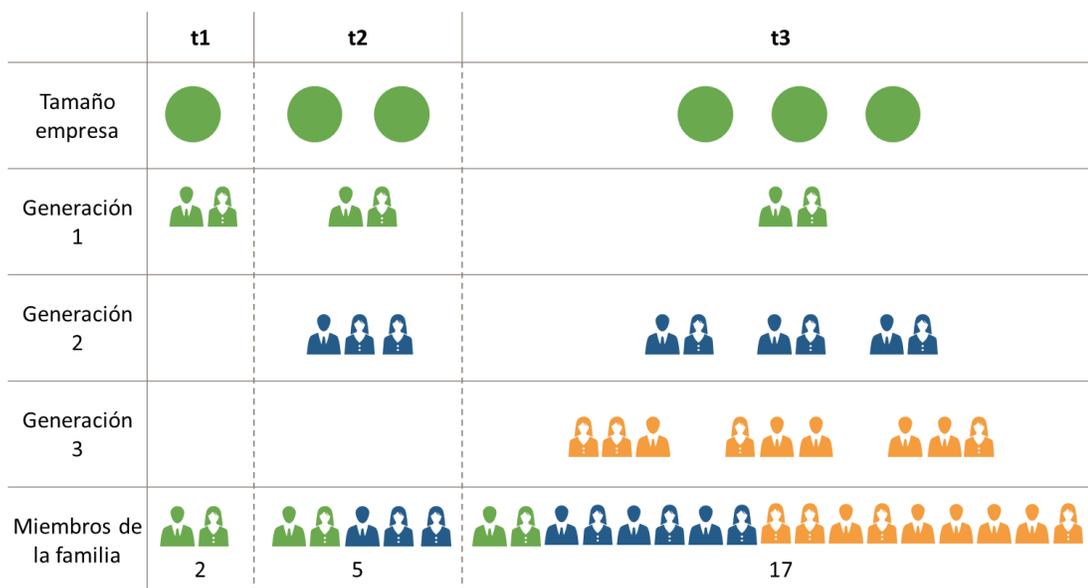
Las diversas etapas que se viven en los diferentes sistemas tienen características y desafíos particulares, que es importante conocer y tomar en cuenta durante el proceso de sucesión. Por ejemplo, los retos que afrontarán durante la transición de Propietario controlador a Sociedad de hermanos y de esta a Consorcio de primos son muy diferentes, ya que la realidad y la dinámica tanto de empresa como de familia serán otras.



**Figura 6. Modelo evolutivo tridimensional**

## Crecimiento de empresa vs crecimiento de familia

La evolución de la familia y de la empresa son diferentes, la familia suele crecer mucho más rápido que la empresa. En México tenemos una tasa de natalidad de 2.2 hijos por mujer (INEGI, 2016). Las empresas por su lado no crecen al mismo ritmo. Pensemos que en el tiempo 1 una pareja funda su empresa. La empresa da suficiente para los dos. Para el tiempo 2 ya tienen tres hijos, y la empresa ha logrado duplicar su tamaño. Para el tiempo 3 sus hijos ya están casados y tienen a su vez hijos, la empresa ha logrado triplicar el tamaño que tenía en el tiempo 1. Ver la figura 7 donde se ilustra lo anterior, adaptado de (Belausteguigoitia Rius, 2017).



**Figura 7. Crecimiento de empresa vs. Crecimiento de familia**

Para poder mantener el mismo nivel de vida que la familia tenía en el tiempo 1, es necesario que la empresa crezca mucho más rápido o que algunos miembros de la familia desarrollen sus propios proyectos o laboren en otras organizaciones, sin depender de la empresa familiar. Para lograr lo anterior es necesario que las

generaciones menores se preparen para poder tener opciones de proyectos propios y no simplemente dar por hecho que trabajarán en la empresa familiar manteniéndose en un estado de confort que no fomenta su crecimiento y desarrollo personal ni el de la empresa. Laborar en la organización familiar es una gran responsabilidad, es importante que todos los que se incorporen en ella se pregunten ¿qué puedo hacer yo por la empresa? en vez de ¿qué puede hacer la empresa por mí?

Cuando se planea la sucesión de la propiedad, es necesario tener en mente el crecimiento de la familia en comparación con el de la empresa, hay que desarrollar una política justa para la familia y que no ponga en riesgo la operación de la empresa.

## Capítulo II. Diagnóstico Empresa-Familia-Propiedad

La Real Academia de la Lengua Española define diagnosticar como recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza o como determinar el carácter de una enfermedad mediante el análisis de sus signos. El Diagnóstico constituye una herramienta de gran utilidad que permite conocer la situación actual de un sistema y los problemas que pueden impedir su crecimiento y desarrollo, así como identificar los factores que pueden poner en riesgo su sostenibilidad. Los puntos que se reflexionen en este capítulo servirán como base para la Planeación Estratégica y el Plan de Sucesión.

Es conveniente empezar por identificar las raíces de la familia, sus dinámicas, los miembros que la componen, así como los roles y relaciones de éstos, ya que todos estos factores tendrán un impacto en la dinámica familiar y empresarial. También es necesario conocer el estado actual de la empresa, su estructura, el tipo de liderazgo y comunicación preponderante, el funcionamiento de las áreas, el clima organizacional, los procesos clave y el desempeño general de la organización para poder posteriormente desarrollar un plan estratégico para la empresa familiar que considere y alinee las necesidades de la familia y la empresa con la intención de lograr la sinergia entre los sistemas, la armonía y bienestar en la familia y la continuidad y desarrollo de la empresa.

Es muy valioso que la generación menor participe en la realización del diagnóstico ya que además de aportarles un valioso aprendizaje sobre:

- el funcionamiento del negocio, sus necesidades y fortalezas
- el espíritu con el que el fundador creó la empresa
- la dinámica familiar y la influencia que ésta tiene sobre el negocio

El proceso también se enriquecerá con:

- las reflexiones de la generación mayor
- los puntos de vista de la generación menor
- la comunicación e integración que se genere entre ambos a lo largo del proceso
- la interacción de la generación menor con algunos miembros de la organización ajenos a la familia
- la posibilidad de abrir espacios para que la generación mayor conozca las diferentes posturas, análisis y razonamientos de los miembros de la generación menor

Por todo lo anterior, es ampliamente recomendable que en este ejercicio participen activamente y en conjunto los sucesidos y los miembros potenciales del equipo de sucesión.

## **Familia**

En el *subsistema familiar*, predominan los aspectos emocionales y las relaciones de afecto. Es el ambiente donde se forman los rasgos que caracterizan el comportamiento y la calidad de las relaciones interpersonales de sus miembros pudiendo ser éstas abiertas y de diálogo, o conflictivas y de tensión, aspectos que son reflejados en el rol que una persona juega frente a situaciones específicas de la empresa familiar (Navarrete Jiménez, 2000).

Es importante hacer conciencia del impacto que tiene la dinámica de la familia en la empresa familiar, ya que una dinámica poco saludable permea a la organización y afecta su desempeño. Por ejemplo, si una familia tiene mala

comunicación y con el fin de evitar discusiones oculta información, estos comportamientos se repetirán en la empresa y ésta funcionará de manera desarticulada.

Si en cambio la familia tiene una buena relación, cimentada en valores positivos, éstos se verán reflejados en la empresa. Una familia unida y comprometida, logrará integrar un equipo de trabajo sinérgico que cumpla con sus responsabilidades.

Debido a que crecemos inmersos en nuestras relaciones familiares, los valores por los que nos regimos los adoptamos de este sistema sin darnos cuenta y estos marcan nuestro comportamiento de manera inconsciente. Es recomendable hacer una pausa para reflexionar y hacer consciencia de todos los hábitos, usos y costumbres que hemos adquirido de nuestra familia para conocernos mejor, entender cómo funcionamos y qué podemos (y queremos) hacer diferente.

Algunas preguntas que pueden ayudar a identificar algunos aspectos de la dinámica familiar son:

- Valores: ¿Qué valores son los más importantes para mi familia? ¿En qué acciones y actitudes los veo reflejados?
- Relaciones: ¿Cómo son las relaciones entre los miembros de mi familia? ¿Cómo me relaciono yo con los demás? ¿Qué rol considero que tengo en la dinámica familiar? ¿Qué rol desempeña cada uno de los miembros de la familia?

- Comunicación: ¿Qué tipo de comunicación prevalece? ¿Cómo me comunico con los diferentes miembros de mi familia?
- Situaciones adversas: ¿Cuál es la reacción de cada quien cuando se presentan problemas? ¿Cómo hacemos frente a los problemas conjuntamente? ¿Cuál es mi reacción en las situaciones de crisis?
- Dinámica familiar: ¿Cómo describirían la dinámica familiar? ¿Qué me gusta de la dinámica familiar y deseo preservar? ¿Qué aspectos podrían mejorar y deseo cambiar?
- Gratitud: ¿Qué agradezco de pertenecer a esta familia? ¿Qué he recibido de mi familia?

Es importante reflexionar acerca de la dinámica en lo general, evaluando al sistema como un todo y en lo particular, analizando cómo incido yo en el sistema general. Al ir haciendo el análisis es conveniente mantener un equilibrio entre lo positivo y lo negativo, ya que solemos inclinarnos hacia un extremo u otro. Al final cerramos con una reflexión acerca de las cosas positivas que hemos recibido de la familia con el afán de reconocer y agradecer a las personas que han sido fundamentales en nuestro desarrollo y formación, sabiendo que cada uno lo ha hecho lo mejor que ha podido con las condiciones y circunstancias que la vida le ha presentado.

Al hacer este tipo de análisis en ocasiones es más fácil identificar lo que quisiéramos que los demás hagan diferente, y podríamos enfocar nuestros esfuerzos en intentar generar cambios en los demás, sin embargo, es indispensable tener claro que los únicos cambios que uno puede gestar son los que surgen de cambiar uno mismo. Comprender lo anterior es una herramienta

muy valiosa. Cecilia Ramos<sup>1</sup> lo explica de la siguiente forma: Se puede pensar en el sistema familiar como un móvil, esos adornos con varias figuras colgantes que se acostumbran a colocar sobre las cunas de los bebés. Cada figura es un miembro de la familia que permanece conectado con los demás, cuando una de las figuras se mueve, todo el sistema vibra, cambia de posición. Igualmente, cuando un miembro de la familia cambia su manera de actuar, todos los miembros modifican sus reacciones y termina por generarse un cambio en la dinámica familiar.

Sugerencias para el Diagnóstico de Familia:

- Conocer su estructura mediante la creación del genograma familiar<sup>2,3</sup>
- Entender la dinámica familiar que se vive, identificar los valores con los que se rige la familia y la manera en que los viven, qué tipo de relaciones existen entre los miembros que la componen, qué es lo que la mueve, etc.<sup>4</sup>
- Hacer consciencia de la manera en que uno de forma personal participa en esa dinámica, los roles que se desempeñan y qué aporta a la familia.<sup>4</sup>
- Identificar las Fortalezas y las Debilidades del sistema familiar.
- Evaluar la influencia que tiene la familia en la empresa.

---

<sup>1</sup> Cecilia Ramos es una Maestra en Psicología con bastos estudios en Psicoterapia Sistémica Familiar que se ha especializado en familias empresarias.

<sup>2</sup> El genograma es una representación gráfica de la información básica de, al menos, tres generaciones de una familia. Brinda información sobre su estructura, datos demográficos de sus miembros y las relaciones que mantienen entre ellos.

<sup>3</sup> En el anexo 1 se puede consultar instrucciones para la creación de un genograma.

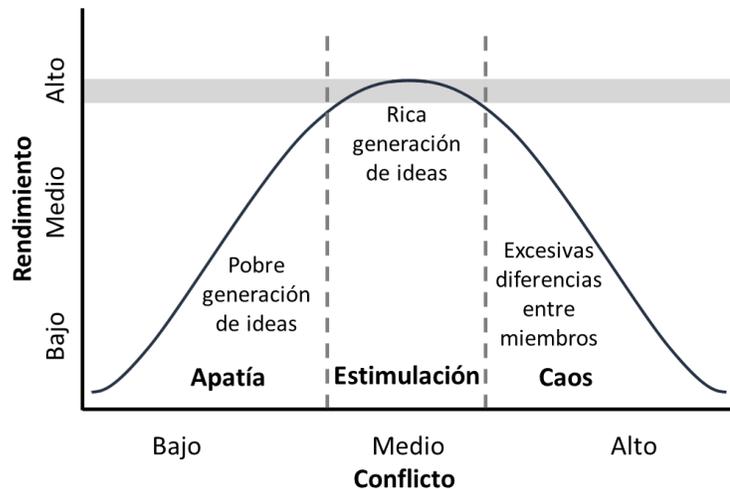
<sup>4</sup> Se recomienda contestar las preguntas que se sugieren previamente en este capítulo sobre la dinámica familiar.

- Analizar el impacto que el proceso de sucesión podría tener en la familia, considerando especialmente al sucedido y su pareja.
- Lograr la participación activa, en este ejercicio, tanto de la generación mayor como la generación menor. Es un excelente espacio para conocerse mejor como familia y reconocerse unos a otros lo que cada uno aporta y enriquece en el sistema familiar.

La familia es un sistema y cada uno de los miembros tiene roles y funciones que al acompañarse de hábitos, actitudes y valores compartidos van conformando la dinámica familiar. Es importante identificar cuáles son los conflictos más usuales que se presentan en la dinámica familiar, pues estos repercutirán en la dinámica empresarial y de propiedad.

### **Conflicto**

La palabra conflicto la asociamos con algo negativo, sin embargo, no siempre es así. Estudios recientes demuestran que existe cierto nivel de conflicto que puede considerarse funcional, mejorando el rendimiento del sistema. Un bajo nivel de conflicto puede derivar en apatía y una pobre generación de ideas, mientras que un nivel alto de conflicto puede llevar al caos con diferencias demasiado marcadas entre los involucrados. Un nivel medio de conflicto puede derivar en un ambiente estimulante con una rica generación de ideas.



**Figura 8. Rendimiento vs. Nivel de conflicto**

Los conflictos funcionales abordan las diferencias como opción de mejora complementándose entre sí. Cuando dos personas piensan diferente, conciben ideas más diversas; con esto, además de hacer una suma de posibilidades más amplia, se puede obtener un beneficio adicional, que tiene que ver con la sinergia: es posible que la combinación de dos soluciones propuestas por cada elemento conduzca a una tercera solución más eficaz.

Los conflictos funcionales pueden dividirse en dos: por metas y por procedimientos. En ambos casos, si se manejan con diligencia, es posible obtener mejores resultados.

Los conflictos disfuncionales surgen de diferencias que tienen como origen los sentimientos y emociones. Este tipo de situaciones las mueven deseos de revancha, miedos o inseguridades y no están encaminadas a buscar el bienestar y mejora de la empresa. Estas diferencias de orden afectivo empantan las buenas relaciones de trabajo, por lo que es preciso reducirlas a una mínima expresión (Belausteguigoitia Rius, 2017).

En la práctica no es fácil distinguir entre conflictos funcionales y disfuncionales. Frecuentemente el disfuncional se disfraza de funcional, al pretender alcanzar una solución eficaz a un conflicto, pero puede subyacer la naturaleza disfuncional en él. Por lo anterior es conveniente que siempre que exista una diferencia se haga una reflexión interna para confirmar que la posición que se está tomando parte de un afán de encontrar y construir una mejor solución o por el contrario de simplemente llevar la contraria o salirse con la suya. Esta reflexión deberá hacerse ante cualquier conflicto que se presente en cualquiera de los tres subsistemas.

Las reflexiones anteriores permitirán entender mejor el sistema de familia y será más fácil identificar qué de lo anterior permea a la organización, qué de esto es favorable para la empresa y qué la puede perjudicar, qué contribuirá a una sucesión más suave y qué podría ponerla en riesgo. El proceso de sucesión es una etapa de cambios, con lo cual es un momento muy oportuno para generar las modificaciones en la dinámica familiar que se consideren convenientes, recordando que éstos se logran únicamente haciendo cambios personales.

## **Empresa**

El *subsistema empresarial*, está relacionado con aspectos más racionales y con normas formales. Está encaminado a la consecución de objetivos que varían en función de las motivaciones que cada fundador y familia tienen. La esencia que mueve a la organización marcará la pauta para el tipo de empresa que se desarrollará, ésta puede ser una empresa orientada a los resultados financieros sin importar los medios para conseguirlos o una que se asegure de tener

resultados financieros positivos para sus accionistas mientras genera un impacto positivo en sus colaboradores, clientes y proveedores.

Es importante contar con políticas claras que ayuden a mantener una sana relación de la familia con la empresa. Deben existir objetivos, procesos, roles y responsabilidades definidos, pues en la medida en que exista claridad, se minimiza el potencial de conflicto derivado de la falta de alineación, coordinación y entendimiento.

Para el diagnóstico de la empresa es conveniente:

- Conocer la situación actual de la familia en la empresa y las relaciones y dinámicas que existen entre estos miembros. Identificar a los miembros de la familia que participan, a qué generación pertenecen, la relación que existe entre ellos... Se puede usar el genograma para integrar esta información.
- Describir los roles y funciones que los miembros de la familia desempeñan en la empresa, ver si éstos cubren las necesidades de la empresa.
- **Filosofía empresarial.** Revisar si existe, esta comunicada y/o se aplican la misión, visión y valores. En prácticamente todas las empresas existe, sólo en algunas está debidamente comunicada y en muy pocas es parte del día a día de la organización. Aplicado correctamente, la filosofía empresarial al marcar la cultura organizacional puede convertirse en una ventaja competitiva imposible de igualar. Se profundiza más al respecto en el capítulo 4.
- **Estructura organizacional.** Evaluar el organigrama, así como los perfiles y descripción de puestos. ¿Es la estructura adecuada para el

desarrollo y objetivos de la organización? ¿Los miembros de la familia que laboran en la empresa cubren con los perfiles y descripciones requeridos para los puestos? ¿Hay una gran diferencia entre los puestos que ocupan los miembros de la familia y los que no son familiares?

- **Dirección y liderazgo.** Un fuerte liderazgo del estilo adecuado, acompañado de una clara dirección, son clave para el éxito de cualquier organización. ¿Cuáles son los objetivos y metas de la empresa? ¿Todas las áreas y cada persona tienen claro cómo contribuyen al logro de esos objetivos y metas? ¿Cómo se comunican los objetivos y metas? ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante? ¿Qué resultados se ha tenido con el liderazgo actual?
- **Comunicación.** Identificar el estilo de comunicación predominante. ¿Cuáles son los canales de comunicación que más se usan? ¿Cómo es la comunicación entre áreas, a nivel directivo, a nivel operativo y entre niveles?
- **Toma de decisiones.** Conocer cómo funciona el proceso de toma de decisiones. ¿Qué tipo de información usan para tomar decisiones? ¿Qué tan eficaz es el proceso? ¿Qué tan centralizadas son las decisiones? ¿Hay claridad en qué decisiones se pueden tomar en los distintos puestos?
- **Seguridad Industrial e Higiene.** ¿Cuál es la política de seguridad de la empresa? ¿Se cumplen las normas de seguridad e higiene?
- **Planeación y ejecución estratégica.** ¿Cuál es el proceso que se sigue para definir la estrategia de la empresa? ¿Quiénes participan en la

definición de la estrategia? ¿Se tienen definidos objetivos, indicadores y acciones? ¿Cómo se da seguimiento a la estrategia? ¿Con que frecuencia?

- **Sostenibilidad e impacto ambiental.** Analizar que las políticas y procedimientos de la empresa sean sostenibles, generando conciencia en sus colaboradores para disminuir el impacto ambiental e incrementar las posibilidades de continuidad de la empresa.
- **Cultura organizacional.** Analizar la cultura organizacional, sus riesgos y beneficios. ¿Cómo se alinea la cultura organizacional con la filosofía de la empresa? ¿Cómo se ven reflejados los valores de la empresa en la cultura organizacional?
- **Políticas.** ¿Cuáles son las políticas existentes para la incorporación de miembros de la familia, vacaciones, proveeduría, salarios, etc.? Las políticas que es conveniente desarrollar se mencionan de manera más detallada en la sección sobre el Protocolo Familiar en el capítulo 3.
- Evaluar el desempeño de las principales áreas de la organización como son:
  - **Dirección General:** Analizar si el director general dedica más tiempo a operar que a dirigir y planear. Evaluar el estilo de liderazgo que ejerce y considerar los efectos de éste en la cultura organizacional. Verificar que exista una adecuada definición, comunicación y ejecución de la estrategia.
  - **Recursos humanos:** Revisar el alcance de sus procesos, saber si existen y funcionan los procesos de inducción, capacitación, plan de carrera, evaluación del desempeño e incentivos, así como el

alcance de las políticas y la implementación de éstas. Revisar que los salarios y prestaciones sean competitivos. ¿Hay síntomas alarmantes como una rotación de personal alta que debieran de analizarse a profundidad para identificar la causa raíz y generar soluciones a largo plazo?

- **Administración y finanzas:** Evaluar si existe un proceso de presupuesto que este alineado con la planeación estratégica y al cual se le da seguimiento oportuno, revisar que el sistema de costeo esté apegado a la realidad y considere todos los factores necesarios para su cálculo. Verificar que exista una unidad de auditoría y que ésta funcione adecuadamente. Analizar cómo se pueden mejorar los procesos de administración y finanzas.
- **Comercial y marketing:** Verificar que haya canales de comunicación con los clientes para detectar necesidades, medir satisfacción y atender quejas, así como programas de captura, retención y recuperación. Revisar que exista información sobre la competencia. Analizar si existen programas de lealtad y el tipo de posicionamiento que tiene la empresa en el mercado. Evaluar si se tiene una estrategia comercial clara basada en las necesidades del mercado y asegurar que la organización este en forma para darle soporte. Revisar el desempeño de la fuerza de ventas, la implementación de estrategias comerciales, así como su nivel de satisfacción. Revisar el departamento de marketing. Un signo de

que se requiere un análisis más profundo en este tema se presenta cuando el área comercial no está alcanzando sus metas.

- **Operaciones:** Verificar que los procesos estén documentados y se sigan. Analizar la política de calidad y seguridad y los procesos de mantenimiento correctivo y preventivo.
- **Sistemas o tecnologías de la Información:** Garantizar que exista un buen manejo de la información y sistemas, que faciliten y controlen el acceso a los datos necesarios para analizarlos de manera sistemática y recurrente generando una mejor toma de decisiones. Conocer lo que sucede en el mercado, en la competencia y en la propia empresa es indispensable en el mundo competitivo que habitamos.

La información anterior puede recabarse a través de la aplicación de un instrumento de autoevaluación, entrevistas personales y grupos de enfoque para tener una visión más completa. Éstas tres herramientas se complementan entre sí. En ocasiones analizar los resultados separando las respuestas por generaciones y colaboradores no familiares enriquece mucho ya que suele haber una diferencia marcada en la percepción del funcionamiento de cada una de las áreas, procesos y necesidades.

El diagnóstica de la organización es muy conveniente que lo realice un profesional ajeno a los sistemas de empresa, familia y propiedad, que tenga una visión imparcial. Además, es más sencillo que el personal se abra con ella, logrando obtener información que le permite conocer de forma más completa la realidad de la empresa.

## Propiedad

Quien tiene la propiedad tiene el control de la empresa, es por esto que es de suma importancia desarrollar un plan de sucesión que contemple el bienestar y permanencia de la empresa a lo largo del tiempo, sin afectar las relaciones familiares. Expertos recomiendan considerar dejar la propiedad en manos de quienes operan la organización, o al menos la mayoría de las acciones y compensar a los demás con otros valores de la familia (propiedades, dinero...). Sin embargo, lo anterior no necesariamente funciona para todas las familias, por eso cada una deberá hacer una evaluación que considere sus necesidades particulares.

Para el diagnóstico de propiedad se recomienda analizar:

- ¿Cuál es el esquema de propiedad que existe actualmente?
- ¿Quiénes son los dueños actuales?
- ¿Quiénes pudieran ser los dueños futuros? ¿Qué tipo de relación tienen?  
¿Cómo es la comunicación entre ellos?
- ¿La familia cuenta con otros activos que puedan ser relevantes para la sucesión?
- ¿Cómo se protegerá la buena marcha de la empresa?
- ¿Cómo se protegerá la armonía familiar?
- ¿Cómo están preparados para administrar la herencia quienes la recibirán? ¿Requieren algún conocimiento o experiencia adicional? ¿De qué tipo?
- ¿Cuáles son los posibles esquemas accionarios? ¿Ventajas y desventajas de cada uno de ellos?

Es fundamental recabar la información completa de la familia y la empresa para más adelante poder definir un plan de sucesión en propiedad que considere y pondere todos los factores que afectan este proceso. Cada familia es distinta, se rige con sus propios principios y valores, por lo cual los factores que se relacionan con la sucesión de la propiedad son únicos para cada sistema. Lo anterior genera que cada familia deba definir su propio esquema de sucesión, uno que sea equilibrado y que tenga en mente el bienestar de la familia y de la empresa. No existe una fórmula general que funcione para todos, es necesario reflexionar, conversar, ponderar y decidir con tiempo, equilibrio y sensatez que es lo mejor para cada familia considerando sus particularidades.

### **Diagnóstico EFP**

A continuación, se presenta un breve diagnóstico que aborda temas de empresa, familia y propiedad, adaptado del libro Empresas familiares: Dinámica, Equilibrio y Consolidación del Dr. Imanol Belausteguigoitia Rius, edición 2017. Éste permite conocer la situación general de los subsistemas de empresa, familia y propiedad. También puede servir como guía para fortalecer los puntos con calificación más baja, con el objetivo de estar preparados para afrontar mejor el proceso de sucesión.

Se recomienda realizar este autodiagnóstico que está diseñado especialmente para los miembros de la familia que laboren en la empresa y tengan acciones. También puede aplicarse a aquellos familiares que laboren en la empresa sin aplicar la última parte que toca temas de propiedad. Si hay alguna pregunta que no aplique a la realidad de su empresa puede contestarla con tres para disminuir

el impacto en el resultado final o eliminarla y ajustar la escala para que no la considere. Es bueno que lo respondan varias personas, pues la percepción que cada uno tiene puede variar y esto ayuda a enriquecer el diagnóstico.

El cuestionario se divide en tres partes, cada una con diez preguntas, la suma total máxima de cada parte es de 50 puntos.

Instrucciones: En el siguiente cuestionario, marque el número correspondiente a su respuesta en la columna de la derecha considerando el siguiente criterio (1=Totalmente en desacuerdo, 2=En desacuerdo, 3=Indeciso, 4=De acuerdo, 5=Totalmente de acuerdo).

			Respuesta
<b>EMPRESA</b>	1.1	Las metas de la organización están claramente definidas.	
	1.2	Existe un plan estratégico de largo plazo por escrito.	
	1.3	Regularmente se llevan a cabo evaluaciones de desempeño de todos los miembros de la familia que laboran en la organización.	
	1.4	Existe un consejo de administración, donde se incluyen miembros ajenos a la familia.	
	1.5	Existe un ambiente empresarial que permite el desarrollo de los miembros de la generación más joven.	
	1.6	Las promociones están basadas en méritos y las compensaciones de los miembros de la familia están de acuerdo con sus habilidades.	
	1.7	Existe una clara definición de puestos y todos tiene claro, incluidos los miembros de la familia, lo que se espera de ellos en la empresa.	
	1.8	Profesionales ajenos a la familia ocupan altos cargos en la empresa.	
	1.9	La toma de decisiones es descentralizada, se delega la autoridad y la responsabilidad.	
	1.10	La empresa cuenta con políticas claras sobre la contratación de parientes.	
Suma respuestas Empresa:			

			Respuesta
<b>FAMILIA</b>	2.1	Los planes empresariales de largo plazo toman en cuenta las circunstancias de la familia.	
	2.2	La familia se reúne formalmente para discutir sobre temas de la empresa, y ha instalado un consejo de familia.	
	2.3	La entrada a la empresa es totalmente voluntaria, por lo que no existe presión alguna para incorporarse en ella por parte de la familia.	
	2.4	Existe un plan de sucesión escrito y comunicado.	
	2.5	Existe compromiso por parte de los miembros de la familia hacia la empresa.	
	2.6	Los sucesores adquirieron experiencias profesionales relevantes en otras empresas antes de incorporarse a la empresa familiar.	
	2.7	Existe una clara visión del negocio compartida entre familia y empresa.	
	2.8	La empresa es más que una herramienta para hacer dinero.	
	2.9	Los miembros de la familia son trabajan con armonía y en caso de existir diferencias son capaces de solucionarlas.	
	2.10	Los miembros de la generación mayor tienen planes para el retiro.	
Suma respuestas Familia:			

			Respuesta
<b>PROPIEDAD</b>	3.1	El negocio ha sido valuado y se revisa su valor periódicamente.	
	3.2	La familia tiene un acuerdo de compraventa de acciones que todos comprenden y aceptan.	
	3.3	La información financiera y de otras áreas del negocio se presenta con regularidad a todos los que tienen derecho a solicitarla.	
	3.4	El sucedido (frecuentemente el líder de la empresa) ha determinado cuándo y cómo se retirará de la empresa.	
	3.5	El sucedido sabe cómo hará la sucesión, particularmente en temas sobre propiedad, y lo ha comunicado a sus familiares.	
	3.6	Los sucesores (o el sucesor) aprueban la forma en que se planea la sucesión.	
	3.7	El sucedido ha hecho testamento de todas sus pertenencias y lo ha comunicado a los beneficiarios.	
	3.8	El sucedido ha contemplado las implicaciones futuras de sus decisiones al hacer el plan de sucesión.	
	3.9	El plan de sucesión no enfrentará a los miembros la siguiente generación.	
	3.10	El sucedido ha desarrollado un plan para su retiro.	
Suma respuestas Propiedad:			

Se debe analizar el total de cada una de las secciones de manera independiente. Un puntaje de 40 o mayor indica que la empresa ha alcanzado un buen nivel de profesionalización en los diferentes subsistemas, es bueno fortalecer los puntos que hayan salido más bajos.

Un resultado de entre 30 y 39 denota que van por buen camino pero que aún es necesario implementar algunos cambios para mejorar el desarrollo de la empresa familiar.

Un total de entre 20 y 29 puntos indica que es importante hacer cambios para ordenar los subsistemas y mejorar la sinergia entre éstos.

Una calificación menor a 20 es indicador de que existe una urgente necesidad de empezar a hacer cambios hacia la profesionalización de la empresa, para mejorar sus posibilidades de continuidad.

Habitualmente el puntaje más bajo suele estar en la propiedad ya que se tiene la idea de que llegado el momento se atenderá y comunicará lo que corresponda a cada quien, sin embargo, si llega a haber una enfermedad repentina o un fallecimiento, la familia y la empresa pueden quedar en una situación muy vulnerable.

El Diagnóstico EFP puede servir como un listado de temas que deben atenderse como parte de la preparación para la sucesión.

La información que se recabe durante la realización de los diagnósticos de empresa, familia y propiedad además de ser muy valiosos para desarrollar el Plan de Sucesión, permiten poner en marcha acciones concretas para fortalecer los tres subsistemas. Se recomienda generar un plan de acción con los hallazgos que se tengan.

### Capítulo III. Órganos de gobierno para Empresa y Familia

En este capítulo abordaremos los tipos de órganos de gobierno de Empresa y de Familia que existen, sus funciones, su composición y sus relaciones; también se revisa el Protocolo Familiar.

La puesta en marcha de los órganos de gobierno y la creación del protocolo familiar contribuirán de forma decisiva en el proceso de sucesión. Los órganos de gobierno fungen como mecanismos formales de comunicación, definición de estrategia y toma de decisiones que coadyuvan al control y rendición de cuentas de la organización; además de ser fuente de nuevos roles y actividades que contribuyen a la consolidación empresarial en la transición generacional.

A continuación, se mencionan algunos de los principales beneficios que las prácticas de Gobierno Corporativo generan para las sociedades, de acuerdo con el Consejo Coordinador Empresarial (CCE, 2015):

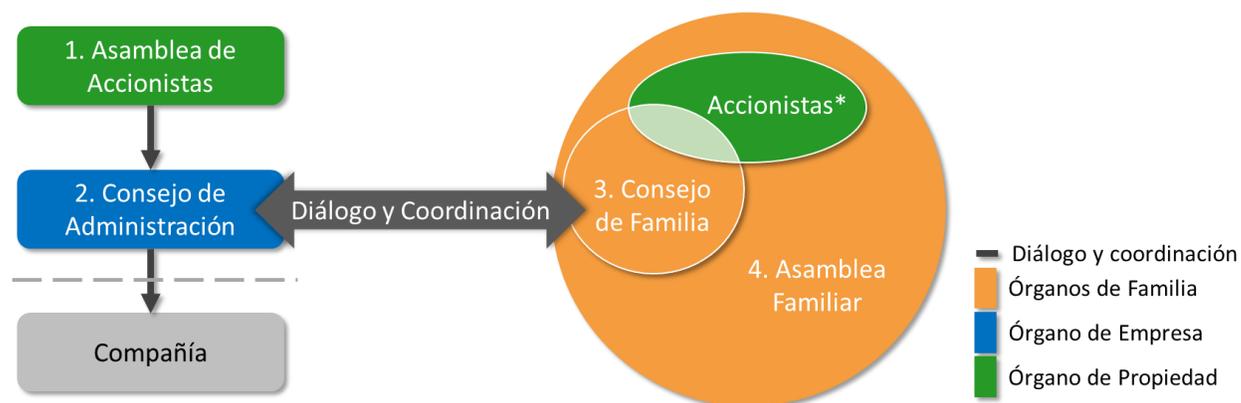
- Acceso al financiamiento público o privado en mejores términos y condiciones.
- Crecimiento ordenado y estructurado.
- Proceso estable de toma de decisiones gracias a la emisión y revelación responsable de información oportuna, verídica y relevante proveniente de los diferentes reportes que se generan.
- Identificación de los niveles de autoridad y responsabilidad.
- **Proceso de sucesión exitoso.**
- Mejor medición de la operación y desempeño del negocio.
- Administración adecuada de riesgos en la sociedad.
- Equidad entre los accionistas.

- Competitividad en el mercado y trascendencia de la sociedad.

Los Órganos de Gobierno además de ser positivos para la organización, contribuyen a la tranquilidad de los sucedidos y sucesores, ya que abren la posibilidad de aprovechar la experiencia de la generación mayor desde roles más estratégicos y dan lugar a que la generación menor quede a cargo de la operación ganando su independencia gradualmente.

### Relación entre estructuras de gobierno

En la figura 9 observamos una adaptación del modelo desarrollado por John Davis, el cual muestra la relación entre estructuras de gobierno y a qué sistema de familia, empresa y propiedad pertenecen.



\*Este ejemplo únicamente aplica cuando el 100% de los accionistas son miembros de la familia.

**Figura 8. Relación entre estructuras de gobierno**

### Función de los Órganos de Gobierno y sus relaciones

A continuación, se profundiza en cada una de las estructuras y su relación con el resto.

## **1. Asamblea de Accionistas**

La Asamblea de Accionistas es considerada el órgano supremo, debido a que quien tiene la propiedad tiene el control de la empresa. Debe ser un órgano de decisión y control, básico para la vida de las sociedades, así como para la protección de los intereses de todos los accionistas (CCE, 2010).

Las funciones principales de la Asamblea de Accionistas son:

- a) Informar a los accionistas sobre el desempeño financiero de la empresa, así como las decisiones importantes de la gestión
- b) Obtener el consentimiento de los accionistas para tomar decisiones que no se encuentran dentro de la discrecionalidad administrativa del Consejo de Administración
- c) Proporcionar un foro para el debate entre los miembros de la Junta y los accionistas acerca de los resultados anteriores y las políticas futuras de la empresa. (Moreno Gómez, 2017)

Belausteguigoitia menciona algunos de los temas que se abordan en las reuniones:

- Giros en que les interesaría ingresar (o evitar).
- Política de dividendos.
- Decisiones sobre la posible cotización en la bolsa.
- Diseño del consejo de administración.
- Decisión sobre mantener el control de la empresa en manos de la familia.
- Mecanismos de transmisión de acciones.
- Decisiones de carácter estratégico.

- Evaluación de los consejos y directores de la empresa.

Este órgano debe tener al menos una sesión ordinaria al año. La influencia de los propietarios, en la continuidad de la empresa y en el aumento del patrimonio, es inmensa, y como tal debe asumirse a través de una cultura de accionistas informados, activos e involucrados.

## **2. Consejo de Administración**

Este órgano tiene una gran responsabilidad para la comunicación y coordinación entre los diversos sistemas de la empresa familiar (CCE, 2010). Es su deber transmitir la voluntad, inquietudes e intereses de la Asamblea de Accionistas a la Dirección Empresarial a su vez que se vincula con el Consejo Familiar para escuchar y considerar las inquietudes familiares, garantizando una adecuada comunicación entre los distintos órganos asegurando el flujo en tiempo y forma de la información relevante que se debe dar a conocer.

El CCE recomienda que, además de las obligaciones y facultades que prevén las leyes específicas para cada sociedad, dentro de las funciones del Consejo de Administración se incluyan las siguientes:

- Definir la visión estratégica.
- Vigilar la operación.
- Aprobar la gestión.
- Nombrar al Director General y a los funcionarios de alto nivel de la sociedad, así como evaluar y aprobar su desempeño.

**Asegurar:**

- la creación de valor para los accionistas y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
- la emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
- el establecimiento de mecanismos de control interno y de calidad de la información.
- el establecimiento de mecanismos para la identificación, análisis, administración, control y adecuada revelación de los riesgos.
- establecer las políticas necesarias y aprobar las operaciones con partes relacionadas, así como decidir sobre la contratación de terceros expertos que emitan su opinión al respecto.
- el establecimiento de planes de contingencia y de recuperación de la información.
- dar certidumbre y confianza a los inversionistas y a los terceros interesados, sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.

**Promover:**

- **el establecimiento de un Plan Formal de Sucesión para el Director General y los funcionarios de alto nivel.**
- que la sociedad emita su Código de Ética y sus Principios de Responsabilidad Social Empresarial.
- que la sociedad considere a los terceros interesados en la toma de sus decisiones.

- la revelación de hechos indebidos y la protección a los informantes.

**Cerciorarse:**

- que todos los accionistas reciban un trato igualitario, se respeten sus derechos, se protejan sus intereses y se les de acceso a la información de la sociedad.
- que la sociedad cuenta con los mecanismos necesarios que permitan comprobar que cumple con las diferentes disposiciones legales que le son aplicables.

No es recomendable que el Consejo de Administración se involucre en la operación diaria de la empresa, pues de hacerlo puede afectar las líneas de autoridad y responsabilidad, estas actividades corresponden al Director General y su equipo de Dirección.

Algunas recomendaciones para el buen funcionamiento de este órgano, por parte del CCE, son:

- Integrar el Consejo de Administración siempre con un número impar de miembros con el fin de evitar empates en la toma de decisiones y/u otorgar voto de calidad a algún miembro.
- Calendarizar las reuniones del Consejo de Administración y organizarlas de acuerdo con una agenda o plan de trabajo de tal forma que todos sus miembros puedan planear con antelación y cumplir con la asistencia a las sesiones.

- **Reunir al Consejo de Administración por lo menos cuatro veces al año y dedicar una reunión al plan de negocios y presupuestos del año siguiente.**
- Otorgar facultades claras a los presidentes de los órganos de gobierno y/o a los miembros de los mismos para poder convocar (mínimo con el 25% de los consejeros) a sesión al Consejo de Administración cuando lo consideren necesario.
- Hacer llegar a los miembros el consejo, la información que se revisará en la reunión, con anticipación.
- Definir y respetar un tiempo estimado por tema a tratar en el orden del día de la sesión, con lo cual se evite discutir un punto en particular por periodos de tiempo excesivos.
- Conformar el Consejo de Administración por miembros que representen las diferentes especialidades que requiera la sociedad de acuerdo con las necesidades de la empresa, pudiendo apoyarse en consejeros independientes para fortalecer aquellas áreas donde no se tenga experiencia suficiente y en donde la sociedad requiera un consejero que aporte soluciones y genere valor.
- Remunerar a los miembros independientes del Consejo de Administración, la cual debe ser proporcional a las funciones, experiencia, mercado, complejidad y tamaño de la sociedad.

De acuerdo con el Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), emitido por el Consejo Coordinador Empresarial, existen tres tipos de consejeros, mismos que se describen a continuación:

### **Consejeros Relacionados**

Este tipo de consejeros son aquellos que ocupan algún puesto o tienen alguna relación o intereses dentro de la empresa y son invitados a ocupar un asiento dentro del Consejo de Administración y/o de sus órganos de apoyo. Normalmente cuentan con un perfil técnico relacionado con su labor de dirección (financiero, comercial, industrial, técnico, etc.).

### **Consejeros Patrimoniales**

Estos son accionistas que ocupan un cargo como miembro del Consejo de Administración y/o Comités de apoyo al propio Consejo. Son personas que cuentan con una vinculación directa con la misma por su tenencia accionaria o propiedad.

### **Consejeros Independientes**

Estos consejeros no están vinculados con la compañía ni sus accionistas. Se trata de consejeros profesionales que aportan una visión más objetiva, independiente, libre de conflicto de interés y no están sujetos a intereses personales, patrimoniales o económicos; son llamados a formar parte del Consejo de Administración y/o de los comités de apoyo al propio Consejo por su experiencia, capacidad y prestigio profesional y tienen el objetivo de generar valor para los accionistas. (Deloitte, 2015)

Los directores que se han decidido a crear consejos de administración operativos son valientes y visionarios y normalmente obtienen, además de legitimidad, beneficios adicionales de diversa índole. (Belausteguigoitia Rius, 2017) Los

Consejos de Administración fuertes y efectivos tienen una influencia positiva en el desempeño de la empresa.

Dedicar tiempo a la creación del Consejo de Administración es una inversión que rendirá frutos para el desarrollo y continuidad de la empresa.

### **3. Consejo de Familia**

El Consejo Familiar articula formalmente y de forma organizada los derechos e intereses de los miembros de la familia respecto al negocio (Belausteguigoitia Rius, 2017), se encarga de profesionalizar a todos los miembros familiares según su rol en relación con la empresa y es el encargado de la gestión del cambio generacional. Es el órgano que se coordina con el Consejo de Administración y quien debe asegurar que exista una comunicación adecuada entre la familia y la empresa y es el responsable de regular la relación de los miembros de la familia con la empresa con apoyo del Protocolo Familiar.

A continuación, se presentan algunas funciones del Consejo Familiar, de acuerdo con (Poza E. J., 2012):

- Fungir como un vehículo de transparencia y comunicación adecuada y oportuna
- Brindar una oportunidad para actualizar a los miembros de la familia que no estén activos en la empresa acerca del estado de esta
- Educar a los miembros de la familia acerca de la diferencia que existe entre propiedad, administración y membresía familiar
- Involucrar a los miembros de la familia en una propiedad responsable

- Informar y educar a los miembros de la familia respecto del plan de activos y gestión del patrimonio que es heredado
- Tener presencia a tiempo para resolución de problemas y conflictos
- Proporcionar un foro para efectos de celebración, así como de introspección
- Crear un punto seguro para la planeación del futuro involucramiento de la familia en el negocio
- Generar políticas que regulen la relación de la familia con la empresa, mismas que se plasman en el Protocolo Familiar

Es responsabilidad del Consejo de Familia la creación, actualización e implementación del protocolo familia.

### **Protocolo Familiar**

El protocolo establece un marco de convivencia común para alcanzar la unidad familiar y mantener el compromiso, y así lograr la continuidad del proyecto empresarial compartido (Chiner, In Family Business The Family Business Meeting Point, 2018). Un buen protocolo familiar, puede ser “una auténtica hoja de ruta (con propuestas concretas) que permita lograr un doble objetivo: alcanzar la felicidad y el bienestar de la familia empresaria, y velar por la continuidad de la empresa familiar”. (Chiner, 2018) Al integrar el protocolo familiar, debe concebirse más que como un documento, incorporándose como parte del proceso de mejora continua, asegurando que su implementación y vigencia evolucionen con las necesidades de los sistemas de empresa, familia y propiedad.

Lo más importante del Protocolo Familiar es el proceso de creación de este, ya que funge como ejercicio de reflexión y debate para alinear expectativas, construir canales de comunicación, fomentar el diálogo y generar consenso, además de incentivar el compromiso de los miembros de la familia con el proyecto empresarial.

Algunas de los temas que se recomienda incluir en el protocolo familiar son:

- **Fundamentos**

Este apartado debe incluir el objetivo del documento y sus implicaciones, así como dar a conocer de forma breve la historia y filosofía de la familia y de la empresa.

- **Órganos de gobierno**

Esta área incluye los aspectos relacionados con el gobierno familiar, el consejo de administración o los estatutos sociales.

- **Políticas de empresa**

Este suele ser la sección más extensa, ya que se detallan políticas como:

- Políticas de compensación
- Selección de futuros líderes
- Requisitos y proceso de incorporación
- Incorporación de familia política
- Beneficios para miembros de la familia
- Políticas laborales y de vacaciones
- Políticas y procesos de despido
- Políticas de retiro

- **Políticas de Propiedad**

- Políticas de transmisión del patrimonio empresarial y no empresarial
- Métodos de valuación y proceso de compra de acciones
- Responsabilidades y derechos de los accionistas
- Políticas de dividendos
- Temas relacionados con la propiedad como: mantener todas las acciones en la familia o cotizar en bolsa.

- **Políticas de Familia**

En este capítulo se definen los regímenes económicos matrimoniales para la familia, se definen posturas de cómo manejar la separación y divorcio en relación con la empresa o el usufructo en caso de que alguien llegue a faltar. También se plasman políticas sobre ser aval.

- **Otros temas**

- Nuevos negocios, apoyo a las generaciones jóvenes para emprender
- Beneficios especiales para clientes familiares
- Proveedores familiares
- Apoyo para capacitación
- Políticas de resolución de conflictos
- Filantropía

Lo anterior es sólo un listado de temas que se incluyen habitualmente, sin embargo, cada protocolo familiar debe reflejar la esencia de la familia e incluir los temas que a ésta le son relevantes.

La implementación de un protocolo familiar ayuda a promover la unidad y armonía de sus miembros, a profesionalizarles como propietarios de una empresa y a conservar en la familia los valores que hacen fuerte a la empresa familiar (Barbeito, 2008). Es una herramienta que se recomienda desarrollar de forma preventiva.

El Consejo Familiar se compone completamente por miembros de la familia, es recomendable que participen en éste distintos perfiles de intereses (propiedad, empresa, familia).

El Consejo de Familia es una entidad de administración que se concentra en aspectos familiares. Trabajando en coordinación con el Consejo de Administración constituyen el mejor foro para lograr y mantener un equilibrio óptimo entre propiedad, familia y gestión empresarial (Poza E. J., 2012), reduce la probabilidad de que las inquietudes familiares sean ignoradas. Así mismo debe fomentar la unidad familiar.

#### **4. Asamblea Familiar**

El consejo familiar es el órgano que organiza la asamblea familiar y mientras el primero se conforma por un número reducido de miembros las asambleas familiares fomentan la participación de todos los miembros de la familia. Es recomendable realizar una asamblea al año, en la que:

- se informe a la familia temas relevantes que le conciernen
- se consulten las opiniones y preferencias
- se fortalezca la unidad familiar y se transmita la filosofía familiar

La asamblea familiar contribuye a transmitir a las distintas generaciones el espíritu y la historia familiar que son parte de su legado.

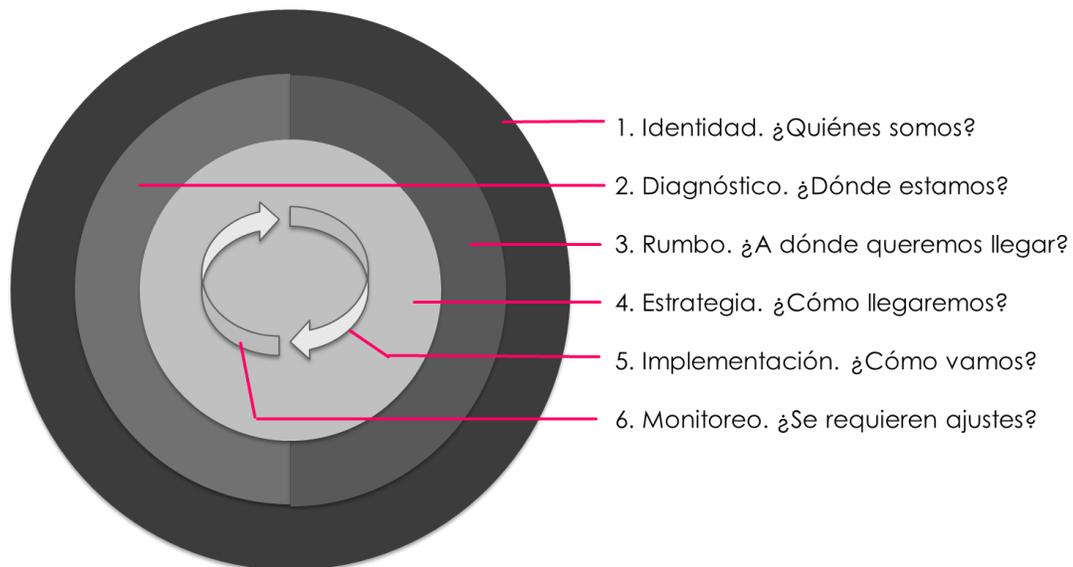
En resumen, los órganos de gobierno facilitan el diálogo y coordinación entre las dimensiones de empresa y familia a través de los Consejos de Familia y de Administración. Las directrices de hacia dónde dirigir el negocio las marca la Asamblea de Accionistas, mientras el Consejo de Administración define la estrategia de cómo hacerlo. La creación y puesta en marcha de estas estructuras serán clave para lograr un proceso de sucesión armónico y exitoso.

## Capítulo IV. Planeación y Ejecución Estratégica para la Empresa Familiar

La estrategia son esfuerzos convergentes y alineados hacia un mismo objetivo (Jirash, 2016). La estrategia se divide en dos partes:

- a. Mecánica: Pensar
- b. Dinámica: Actuar

Para la planeación y ejecución estratégica proponemos una adaptación del modelo del Dr. Belausteguigoitia. Los primeros cuatro pasos conforman la parte mecánica, para la cual se requiere mucha reflexión, comunicación y análisis; los últimos dos conforman la parte dinámica, la ejecución de todo lo que se planteó.



El modelo propuesto se compone de círculos concéntricos porque la información de cada paso es relevante para el siguiente.

1. La identidad dará el marco sobre el cual se tomarán las decisiones.
2. El diagnóstico permitirá identificar con qué se cuenta y qué hace falta.

3. El rumbo se define una vez que se tiene claro desde dónde se parte, identificando el esfuerzo que se requerirá. Se colocan al mismo nivel porque cuando se define el rumbo es necesario voltear a ver la información con la que se cuenta y si hace falta algo hay que regresar al paso anterior para complementar, con el fin de tomar decisiones informadas.
4. En la estrategia se detallan los pasos a seguir para alcanzar el objetivo. Sabiendo a dónde se quiere llegar y qué es con lo que se cuenta, se define el plan.

Los últimos dos pasos consisten en poner en acción todo lo anterior, es un proceso recurrente.

5. En la implementación se va midiendo el desempeño en relación con el plan.
6. En el monitoreo se analizan periódicamente los resultados y en caso de ser necesario se implementan acciones para corregir el rumbo.

A pesar de haber realizado una planeación empresarial exitosa, muchas de las organizaciones fracasan debido a la falta de planeación de familia, precisamente por no contemplar las circunstancias propias de ésta (Carlock & Ward, 2001). La planeación estratégica en una empresa familiar requiere además de pensar en el contexto, retos y necesidades de la empresa, considerar los de la familia. Es necesario alinear los intereses de ambas dimensiones, adicionalmente debe incluirse el análisis de la propiedad (Tagiuri & Davis, Bivalent Attributes of the

Family Firm, 1982). La planeación estratégica tradicional no reflexiona ni analiza la dimensión de familia. No existen muchos modelos ni estudios enfocados a este tipo de planeación.

Se propone tomar como base el modelo anterior y para cada paso analizar cada uno de los sistemas, considerando su etapa de vida, características y desafíos concretos que tiene. El modelo evolutivo tridimensional planteado en el capítulo 1 puede usarse como referencia.

### 1. Identidad. ¿Quiénes somos?

El filósofo Pierre Teilhard de Chardin dijo “*el pasado me ha revelado la estructura del futuro*”. El objetivo de esta primera etapa es comprender mejor a la familia e identificar los eventos e incentivos que la llevaron a emprender el negocio familiar actual y entender cómo fue su evolución. En este paso se sentarán las bases del marco de referencia para la toma de decisiones acorde con la filosofía de la familia empresaria y la esencia de la que surge la empresa familiar.

A continuación, se describen algunas actividades que se recomiendan realizar para responder la pregunta de ¿Quiénes somos?, del lado izquierdo se marca cuando la actividad debe de hacerse teniendo en mente los sistemas de familia (F), empresa (E) y/o propiedad (P).

<b>F</b>	<b>E</b>	<b>P</b>	<b>Actividad</b>
F	E	P	1.1 La historia de la empresa suele estar íntimamente relacionada con la de la familia, se recomienda iniciar por recordar la historia de la empresa familiar destacando a los personajes, eventos y



fechas más relevantes para el desarrollo y supervivencia de la misma. Es bueno cuando se logra dar a conocer las motivaciones que llevaron a los fundadores a crear la organización y a esforzarse para sacarla adelante. Todo lo anterior es parte del legado de la empresa y de la familia y dan luz a las siguientes generaciones para conocer sobre sus raíces, su historia y el espíritu con el que se creó la empresa.

P 1.2 Conocer la evolución que ha tenido la distribución de la propiedad puede ser muy relevante para saber qué retos han superado y cuáles es probable que estén por venir. Se puede considerar el modelo evolutivo tridimensional y las etapas de propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos.

F 1.3 Como se ha mencionado antes, la cultura de la familia permea a la organización por lo que es necesario empezar por identificar las características que definen a la familia, se recomienda tomar como guía los puntos mencionados en el capítulo 2 sobre familia. Lo importante es identificar a las personas que componen a la familia, sus valores, misión y tipo de dinámica y relaciones que la caracterizan.

E

1.4 Es necesario iniciar por revisar y en su caso ajustar la filosofía de la empresa, valores y misión y verificar que éstos estén alineados con el espíritu de la familia y realmente inspiren a la organización y sirvan de guía para la misma. Considérese el análisis realizado en el capítulo 2.

La filosofía empresarial determinará en gran medida la cultura organizacional y ésta al ser un sistema simbólico que envía señales a sus miembros, se vuelve en un instrumento que norma el comportamiento de los empleados (Mendoza, 2013).

La cultura de una organización no es replicable, por lo que si se planea y se desarrolla puede ser una excelente ventaja competitiva.

La misión debe inspirar a los colaboradores, servir como guía durante la toma de decisiones y reflejar parte de la esencia de la empresa.

## **2. Diagnóstico. ¿Dónde se está?**

Este punto se aborda y desarrolla en el capítulo 2, donde se detallan temas a reflexionar sobre la empresa, la familia y la propiedad para comprender la situación actual de cada sistema. Para la planeación de la estrategia de una empresa familiar es necesario considerar la información que se generó en ese ejercicio.

A continuación, se describen algunas actividades con las que se recomienda ahondar para complementar el diagnóstico y responder la pregunta de ¿dónde estamos?, del lado izquierdo se marca cuando la actividad debe de hacerse reflexionando considerando los sistemas de familia (F), empresa (E) y/o propiedad (P).

F	E	P	Actividad
F	E		<p>2.1 Realizar el FODA, análisis de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas. Es importante que el resultado este balanceado, ya que normalmente tenemos tendencia a destacar más lo negativo o lo positivo (dependiendo del perfil de cada uno), es decir que hay que procurar que el número de incisos en las fortalezas sea similar al de debilidades y los de oportunidades a los de amenazas.</p> <p>Este ejercicio ayudará a analizar qué estrategias son viables considerando la realidad de la empresa y la familia.</p>
		P	<p>2.2 Identificar en relación con el sistema de propiedad:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• el esquema accionario</li> <li>• los propietarios (con qué tipo de acciones y con qué porcentaje participan)</li> <li>• la relación entre accionistas (familiares directos, familiares políticos, amistades, ajenos a la familia, etc.)</li> <li>• cómo desea cada uno transmitir sus acciones y a quiénes</li> </ul>

- la preparación de los actuales dueños y de los que tendrán participación en el futuro

E

### 2.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos
- Rivalidad de la industria

F

2.4 Desarrollar un plan de vida y carrera individual. Es bueno hacer una pausa para analizar si cada uno está llevando su vida hacia donde quiere, si se sienten satisfechos. Se puede realizar un taller en el cual, a través de ejercicios de reflexión e introspección, los participantes logren identificar sus intereses y anhelos, clarificar objetivos en diversas dimensiones de su vida y facilitar el proceso de toma de decisiones en las mismas, buscando propiciar el desarrollo integral de la persona.

Esta actividad se recomienda especialmente para la generación menor, dirigiendo parte de ésta a generar que cada uno reflexione si está dentro de sus planes de vida el vincularse a la empresa familiar, y de ser así de qué manera. Pueden tener interés en desarrollarse en un área específica, o desear eventualmente ser



Director General o incluso pretender involucrarse a través de los órganos de gobierno.

La empresa familiar puede llegar a ser una prisión en la que se encuentra un gran número de prisioneros (Belausteguigoitia Rius, 2017), algunos tipos de prisioneros se describen a continuación:

- Prisioneros de la comodidad: Al saber que tienen un puesto en la empresa familiar, nunca consideraron desarrollarse en otro lugar, sin cuestionarse siguieron los planes que sus mayores les trazaron.
- Prisioneros de la incapacidad: Nunca se esforzaron por crecer y desarrollarse pues sienten que tienen un lugar seguro en la empresa, normalmente no tienen el perfil, las habilidades y la experiencia necesaria para el puesto que desempeñan. Estos prisioneros terminan en una posición muy vulnerable, pues difícilmente ocuparán un puesto similar en un ambiente distinto al de la empresa de su familia y al mismo tiempo pueden poner en riesgo la continuidad de la empresa.
- Prisioneros de la presión: Son personas que tienen claro que les gustaría desarrollarse fuera de la empresa de la familia, pero las presiones familiares son muy altas, no saben cómo marcar límites para desarrollarse en lo que desean y terminan dejando sus sueños de lado por cumplir con las



expectativas familiares. Ceden con la idea de estar haciendo un bien a la familia, relegando sus propias necesidades y anhelos a segundo plano.

Este ejercicio fomenta que los participantes definan su plan de vida con la posibilidad de participar o no en la empresa familiar. Una vez que lo hayan decidido se puede desarrollar la estrategia de incorporación y desarrollo de las personas interesadas considerando sus intereses y alineando éstos con las necesidades de la empresa. Al hacerlo así se minimiza la posibilidad de tener prisioneros en la empresa familiar.

Conocer donde dónde se esta es el punto de partida, con un buen diagnóstico será más fácil definir un destino realista y se identificarán las acciones necesarias para llegar a él.

### **3. Rumbo. ¿A dónde queremos llegar?**

Una vez que se tiene claro con qué se cuenta se tiene que definir a dónde se quiere llegar, conociendo la viabilidad y magnitud del reto de los objetivos.

La planeación y ejecución de la estrategia debe de ser un proceso importante que se lleva a cabo en las empresas. En ocasiones, puede haber mucha resistencia entre algunos colaboradores por escepticismo, ya que se inician proyectos, pero no se les da seguimiento e implican mayor carga de trabajo o por miedo al cambio y a perder sus cotos de poder ya que parte de la ejecución de la estrategia implica tener acceso a la información. Es por esto por lo que es

importante involucrar a las distintas áreas de la organización a lo largo de todo el proceso, para mitigar inquietudes, fomentar la colaboración y el compromiso.

F E P	Actividad
F	<p>En muchas ocasiones la motivación que permitió crear el negocio y que éste floreciera surgió del deseo de sacar a la familia adelante. ¿Cómo debe ser la dinámica familiar, para que ésta siga siendo la fuente de inspiración y energía de la empresa?</p> <p>Cómo se rendirá tributo al legado familiar fomentando el amor y armonía familiar.</p>
E	<p>¿Cuáles son los objetivos más importantes para la empresa?</p> <p>Se recomienda utilizar alguna metodología para el planteamiento de los objetivos. Por ejemplo, los mapas estratégicos de Kaplan y Norton.</p> <p>Los objetivos deben de ser pocos, retadores pero alcanzables, medibles y acotados en tiempo.</p> <p>Es importante que todos los directores o en su caso gerencias participen en la definición de los objetivos, ya que al hacerlo se fomenta su compromiso.</p>
P	<p>¿Cómo se desea que evolucione la estructura de propiedad? ¿Es compatible con el bienestar y continuidad de la empresa? Hay que recordar que quien tiene la propiedad tiene el control del negocio.</p>

#### 4. Estrategias. ¿Cómo llegaremos?

En este paso se detallan las acciones a seguir para lograr los objetivos que se plantearon anteriormente. Es importante que las acciones se acoten en tiempo y se asignen responsables.

Es conveniente "...involucrar a los miembros de la próxima generación de la familia en el proceso de planificación ya que beneficia su proceso de desarrollo. Los hallazgos indican que esta participación proporciona a la próxima generación conocimientos y habilidades tácticas cruciales para el negocio, facilitando las relaciones de trabajo interpersonales entre los sucedidos y los líderes de la próxima generación, y creando credibilidad y legitimidad para la próxima generación." (Mazzola, Marchisio, & Astrachan, 2008)

<b>F</b>	<b>E</b>	<b>P</b>	<b>Actividad</b>
F			¿Qué acciones se harán para fomentar la armonía familiar? ¿Con qué frecuencia? ¿Quién(es) lo organizarán? ¿Qué tradiciones se desea continuar o incluso iniciar?
	E		Para cada objetivo se debe de tener indicadores y un plan de trabajo con acciones, responsables, presupuestos y fechas. Es importante que todos los involucrados participen de forma activa para su desarrollo. Se recomienda implementar alguna metodología como la de cuadros de mando de Kaplan y Norton, que se complementan con los mapas estratégicos previamente mencionados.

- 
- P ¿Qué acuerdos debe de haber para que la propiedad evolucione conforme a lo planeado?
- ¿Cómo se comunicarán los planes a los interesados?
- ¿Qué tipo de preparación se dará a los actuales y futuros propietarios?

### **5. Implementación. ¿Cómo vamos?**

Cada plan o acuerdo que se genere en el paso anterior debe estar detallado, con indicadores, responsables, presupuestos y fechas. Al llegar a este paso, la comunicación y liderazgo son clave para el éxito en la implementación.

Entre mejor difusión haya de la estrategia y de cómo cada uno contribuye a su consecución, mejores resultados habrá. En la medida en la que cada uno tenga claro sus responsabilidades y el impacto que tiene en la estrategia, será más viable definir un sistema de compensaciones que considere la contribución que cada quien hace, alineando así los intereses de la empresa con los del empleado.

El estilo de liderazgo se marca desde arriba, la dirección tiene que ser congruente y predicar con el ejemplo. El liderazgo tiene un rol muy importante en la consecución de la estrategia, y debe hacerse latente desde los primeros pasos, incorporando a las personas interesadas, dándoles espacio para dar su opinión, proponer soluciones y mejoras y hacerlas corresponsables de todo el plan estratégico. Para que éstas a su vez sigan un ejercicio similar con sus respectivos equipos.

## 6. Monitoreo. ¿Se requieren ajustes?

Es crítico poner en marcha los mecanismos de seguimiento y ajuste para la estrategia. Debe de hacerse un seguimiento periódico, en el cual se analice el desempeño, se evalúe qué está funcionando para seguir haciéndolo e identificar los objetivos que no se están cumpliendo. Cuando un objetivo no se cumple es necesario poner en marcha las iniciativas que hagan falta para revertir el resultado.

El incorporar el proceso de planeación a la empresa familiar es un paso importante en la profesionalización y preparación de la sucesión.

- ✓ Formaliza la toma de decisiones con impacto a corto, mediano y largo plazo
- ✓ Ocasiona que los esfuerzos de todos converjan hacia los mismos objetivos
- ✓ Abre espacios de comunicación e intercambio que generan soluciones más integrales
- ✓ Fomenta el trabajo en equipo, la comunicación y el compromiso
- ✓ Alinea objetivos, aclara expectativas y delimita responsabilidades
- ✓ Genera información para el seguimiento del desempeño de la organización y sus miembros
- ✓ Es un espacio en el que las siguientes generaciones pueden aprender, contribuir y empezar a ganarse su lugar frente a otros miembros de la organización

La primera vez que se realiza puede parecer una actividad muy compleja y larga, se recomienda hacer los ejercicios que mejor les funcionen teniendo en cuenta

que cada vez será un proceso más fluido con el que estarán más familiarizados. Es mejor hacer un pequeño ejercicio de planeación estratégica que uno grande que no se concluya. Lo importante es no dejar de hacerlo hasta que se haya vuelto parte del ADN de la organización y sus miembros.

## Capítulo V. Plan de sucesión

---

La sucesión es un proceso crítico en la continuidad de las organizaciones familiares, sólo una de cada tres empresas logra superar exitosamente la transición de la primera a la segunda generación y nuevamente una de cada tres logra llegar a la tercera generación. Es por esto que es una prioridad orquestar cuidadosamente el proceso multianual que representa la sucesión de directivos-propietarios a través de las generaciones (Belausteguigoitia, 2007).

Si bien es un proceso en el que se requiere la colaboración de toda la empresa e incluso de la familia, hay dos roles fundamentales que deben mantenerse en mente:

- El sucedido, que es la persona que ayuda a preparar a quien ocupará su lugar en el futuro. Es quien dejará de involucrarse directamente en la operación de la organización y, si lo desea, pasará a desempeñar un rol más estratégico a través de los órganos de gobierno.
- El sucesor, es quien se prepara para desempeñar el rol de dirección y liderazgo al interior de la organización. Es quien deberá de rendir cuentas ante los órganos de gobierno. Es el responsable de la continuidad y crecimiento del legado familiar.

Hasta hace no mucho se pensaba en la sucesión en términos de un gran sucesor que se encargaría de llevar las riendas del negocio, teniendo que "llenar los zapatos" del sucedido. Sin embargo, los negocios exitosos raramente son logros de una sola persona, se requiere de un equipo sinérgico que en conjunto crece, desarrolla y consolida la empresa. Es por esto que cada vez más se estudia el proceso de sucesión considerando un equipo de sucesión. Farrington, Venter y

Boschoff encontraron que los recursos físicos, la diversidad de habilidades y el liderazgo estratégico son factores determinantes del éxito del equipo entre hermanos (Farrington, Venter, & Boshoff, 2011). El planear la sucesión considerando un equipo de sucesión permite encontrar los perfiles más adecuados para las distintas áreas del negocio con lo cual se integra un equipo sinérgico que se complementa. Los involucrados van creciendo y desarrollando sus habilidades, conocimientos y liderazgo juntos, creando su propia dinámica de trabajo de forma gradual.

Dada la duración del proceso de sucesión, hay tiempo de evaluar las fortalezas, debilidades y conocer con detalle el perfil de todos los candidatos. Hay la oportunidad de alinear los requerimientos de la empresa con las necesidades y sueños de la persona.

Belausteguigoitia divide el proceso de sucesión en cinco etapas, diagnóstico, planificación, entrenamiento, transferencia y culminación; estas se describen a continuación:

#### 1. Diagnóstico

Este diagnóstico se enriquece con lo que se fue construyendo previamente en el proceso de profesionalización. El plan estratégico es un buen punto de partida para definir el plan de sucesión. El protocolo familiar y los órganos de gobierno serán indispensables para regular el proceso de sucesión.

En esta etapa el o los sucedido(s) se deben cuestionar ¿cómo se imaginan el negocio en algunos años? ¿quién lo dirige? ¿la propiedad sigue concentrada o se fraccionó? ¿cuántos miembros de la familia dependen de él? ¿de qué tamaño es?

¿tiene un ambiente propicio para el desarrollo y bienestar de quienes están relacionados con él? ¿se mantiene involucrado? ¿cómo? ¿qué ilusiones ajenas al trabajo se tienen una vez que sea haya realizado la sucesión?

Una vez que se contestan las preguntas anteriores es necesario correr escenarios para analizar la viabilidad e impacto de cada uno. Quizás se desea que el negocio quede en manos de sus hijos y éstos no tienen interés en él pues su vocación está en otro sitio. Si aun así se desea que continúe dentro de la familia habría que ver si hay algún sobrino o pariente que tenga interés que tenga el perfil y motivación que se requiere. En caso de que no haya alguien dentro de la familia que quiera o pueda operarlo, ¿se contrataría a un ajeno a la familia? ¿se vendería?

Son preguntas que pueden llevar a reflexiones y conversaciones difíciles, sin embargo, es peligroso no hacerles frente. Es necesario hacer partícipes a los involucrados, dando espacio al diálogo y reflexión, en vez de dar por hecho premisas que pudieran ser erróneas.

En este primer paso es importante dejar claro los objetivos que se persiguen en términos de a dónde se quiere llevar a la organización, aclarando la estructura de operación, los perfiles adecuados para ocupar los puestos de esa estructura, la estructura de propiedad, un estimado de tiempo. También será importante prepararse mentalmente para el retiro, identificando ilusiones a seguir fuera de la organización.

## 2. Planificación

La sucesión es asunto de todos. Mucha gente tiene intereses en este proceso, los posibles sucesores y otros miembros de la familia, los accionistas, el consejo de administración, los ejecutivos clave no familiares, etc. Se necesita compartir la responsabilidad e involucrarlos según corresponda al mismo tiempo que el proceso se enriquece con el conocimiento, sabiduría y perspectivas de todos. (E. Arnoff, 2010)

Un plan diseñado sólo por el líder, sin involucrar a los posibles candidatos, tiene mayores probabilidades de fracasar (Belausteguigoitia Rius, 2017).

Algunos aspectos indispensables para el proceso de sucesión son:

- La comunicación entre los involucrados en el plan es crítica para el éxito en su ejecución, y éstos se cimentan en estas primeras dos etapas.  
Tsabari y Weiss (2015)<sup>5</sup> exploraron en su investigación el impacto de una pobre comunicación entre el sucedido y sucesor en la armonía familiar durante el proceso de sucesión. Los resultados indican que una comunicación deficiente genera desacuerdos y pleitos entre ellos y sistemáticamente reduce la armonía familiar, a pesar de coincidir en prioridades, actitudes e intereses. Es por esto que la comunicación entre sucesor y sucedido es un elemento fundamental en el proceso de sucesión.
- El compromiso de los sucedidos para respaldar y liderar el plan hacia el interior de la organización y la familia; y el compromiso de los sucesores por seguir el plan y seguir los pasos que se acuerden, entendiendo que

---

<sup>5</sup> (Michael-Tsabari & Weiss, 2013)

ser el sucesor si bien es un gran privilegio también es una gran responsabilidad. Los sucesores deben constantemente preguntarse qué pueden hacer por la empresa, antes que pensar en lo que la empresa puede hacer por ellos.

- Confianza en el plan que se trace, confianza en el equipo que se integre, confianza en que no será fácil pero sí gratificante, confianza en que los objetivos son compartidos, confianza en todos los involucrados y en que cada uno hará lo que le corresponde, confianza en que todo se alineará para que las cosas fluyan en armonía.

Teniendo claro los objetivos es necesario asegurar que todos los involucrados los conozcan, tanto el equipo de sucesión como al interior de la empresa y la familia.

Para integrar el plan se tiene que definir:

¿Quiénes son los candidatos ideales para las distintas posiciones? ¿Qué tanto se alinean los requerimientos de la empresa con sus planes de vida? ¿Se complementan entre sí los perfiles? ¿Están interesados en trabajar en la empresa?

Es probable que los requerimientos que se planteen no sean cubiertos al 100% por los candidatos, para ello se define un plan de desarrollo y aprendizaje. Se deben considerar los siguientes aspectos:

- Experiencia

Es altamente recomendable que los posibles sucesores tengan experiencia fuera de la organización familiar, esto les permite obtener experiencias relevantes que

fortalecen su autoconfianza, amplían su visión y conocimientos e incrementan el valor que pueden aportar a la empresa. En caso de decidir que se integren a la organización directamente, es conveniente que inicien en puestos operativos, bien dice el dicho "para aprender a mandar hay que saber seguir".

- Educación

¿Qué tipo de conocimientos debe de tener para el puesto que podría ocupar?  
¿Cómo complementar esos conocimientos? ¿Requiere tener una maestría?  
¿diplomado?

Lo importante será definir las metas para cada persona, de forma que, si alguien con una Licenciatura en Administración requiere comprender más de temas comerciales, podría hacer una maestría o diplomado que lo fortalezca. Es probable que requiera aprender de diversas áreas.

- Conocimiento del negocio

Siempre enriquece tener una visión integral de todo el negocio, por lo cual se recomienda que en el plan se incorporen "pasantías" en las distintas áreas. Esto a su vez contribuye a que el o los sucesores establezcan relaciones de trabajo con más colaboradores y empiezan a ganarse una posición de liderazgo dentro de la organización.

- Mentor

Todo el proceso puede enriquecerse considerablemente con el involucramiento de un mentor, que sirva como guía y apoyo tanto para el sucesor como para el sucedido. Para ello tiene que ser alguien en quien el sucedido confíe y a quien el sucesor pueda admirar y de quien ambos puedan aprender. Además de la

experiencia y conocimiento que pueda tener, esta persona puede ayudar a fortalecer la comunicación a lo largo de todo el proceso, con una visión objetiva que complemente a los involucrados.

- Transmisión del conocimiento y nuevas aportaciones

La generación mayor tiene un extenso conocimiento del negocio que ha ido aumentando con la experiencia, los tropiezos y el día a día. Su toma de decisiones se basa en un algoritmo que han ido puliendo de forma gradual y que sea tan natural que ahora le llamen instinto. Es de gran valor el encontrar formas de ir transmitiendo este entendimiento a las generaciones menores.

Así mismo los sucesores tendrán aportaciones novedosas que querrán incorporar a la organización, es probable que se encuentren con cierta resistencia a su implementación. El secreto es trabajar para incrementar su conocimiento del negocio, prepararse para él y gradualmente ir demostrando a través de los resultados las contribuciones que han hecho, con esto se van ganando la confianza y sus sugerencias cada vez tienen más peso.

El plan de sucesión debe contener los objetivos que se buscan y detallar los pasos a seguir, los responsables de cada actividad, las fechas en las que deben cumplirse, los sistemas con los que se le dará seguimiento y cómo se harán los ajustes que se requieran. Es un proceso similar al que se abordó en el capítulo de planeación estratégica.

El plan debe anticipar posibles obstáculos y contemplar planes para mitigarlos. Además de que es conveniente tener un plan de contingencia. ¿Qué se haría si es necesario hacer un cambio de sucesión antes de lo previsto?

El proceso de sucesión debe abordarse de manera integral, y esto no se logra sin preparar también un plan de retiro. Por mucho tiempo gran parte de la vida del sucedido ha girado alrededor de la empresa, es probable que incluso parte de su identidad y su motivación esté vinculada a su labor en la organización. El sucedido debe definir si desea seguir involucrado con la organización y cómo, entendiendo que su rol tiene que evolucionar a uno más estratégico desde órganos de gobierno o quizás como asesor. Uno de los riesgos más fuertes es que se dé una sucesión arrepentida, en la que el sucesor decide no culminar la sucesión. La manera de mitigarla es que se tenga un plan, qué sueños se pueden perseguir fuera de la organización, qué actividades les dará la motivación para ocupar sus días y sentirse satisfechos.

Además de preparar al equipo de sucesión, al sucesor y a la empresa hay otros dos puntos críticos que también deben considerarse:

- La familia

El respaldo de la familia contribuye sustancialmente a la sucesión. Ésta se beneficia cuando los miembros de la familia pueden discutir abiertamente cómo los negocios los afectan y llegan a un acuerdo sobre temas como valores y una misión familiar (Aronoff, *Family Business Succession The final test of greatness*, 2011).

- La propiedad

Quien tiene la propiedad tiene el control del negocio, es por esto que la preparación de quienes recibirán la propiedad es fundamental. "Es muy común que la generación mayor transmita la propiedad de un negocio a un grupo de hermanos o primos. Donde antes había un solo dueño, ahora el negocio se comparte entre hermanos o primos. Para salvaguardar el negocio, los hermanos y primos necesitan educarse sobre como ejercer su propiedad de forma efectiva, órganos de gobierno y trabajo en equipo." (Aronoff, Family Business Succession The final test of greatness, 2011)

Las últimas tres fases que plantea Belausteguigoitia son: entrenamiento (3), transferencia (4) y culminación (5).

La fase de entrenamiento se integra con lo necesario para complementar el perfil de los sucesores. La riqueza de tener experiencia fuera de la empresa y de rotar en las distintas áreas de la empresa es altísima. Esta etapa puede ser tan larga o corta como tiempo y requerimientos se tengan. Cerca del final de este paso es cuando empieza a ser más evidente la transición, en la que gradualmente las decisiones directivas empiezan a cambiar de responsable.

La etapa de transición es cuando el intercambio de conocimientos es más intenso, el trabajo en equipo en el que la responsabilidad pasa de una persona a otra. En la que a los sucesores se les da la oportunidad de probarse ante sí mismos, ante los sucesores y ante la organización con retos cada vez de más impacto. En este paso se empiezan a hacer pruebas, acompañados y solos. Los sucesos permiten a los sucesores cometer sus primeros errores y lo más importante es

que les dan la oportunidad de solucionarlos. Los acompañan, aconsejan y muestran el camino, sabiendo que eventualmente el camino estará en manos de los sucesores. Se aseguran de transmitir su filosofía y transmiten el conocimiento que han adquirido a lo largo de los años.

Gradualmente se crean rutinas, controles y hábitos que consolidan la sucesión, lo cual es indispensable para evitar una sucesión arrepentida. Ya sea porque el sucedido no se sintió tranquilo dejando la empresa en las manos de alguien más, o porque el mismo no encontró satisfacción y ocupación en otras áreas de su vida. Con estos pasos también se previene que el sucesor de marcha atrás, ya que fue adquiriendo sus responsabilidades de forma gradual y se ha demostrado a sí mismo y a los demás de lo que es capaz.

Las vacaciones son momentos de prueba, al principio se deja algunos días la operación en los hombros de los sucesores, eventualmente esos días se vuelven semanas. Acompañados siempre de un sentido de responsabilidad y rendición de cuentas eventualmente la operación está en manos de los sucesores completamente.

Se recomienda un periodo de culminación en el que la responsabilidad es completamente del sucesor, pero aún cuenta con un cercano apoyo del sucedido. Hasta que llega el día en el que el sucedido sabe que la empresa está en buenas manos, que el alumno ha superado al maestro y puede reclinarsse para ver como su legado crece y trasciende.

## Conclusiones

---

Las empresas familiares tienen una gran relevancia económica y laboral en México y el mundo. Son organizaciones únicas en la medida en que la planificación de la sucesión asume un papel fundamental y muy estratégico en la vida de la compañía. Las estadísticas son avasallantes, únicamente el 11% de las organizaciones perduran hasta la tercera generación. Debido a que el éxito competitivo, la armonía familiar y las utilidades de la propiedad están en juego al mismo tiempo, es una prioridad orquestar cuidadosamente el proceso multianual que representa la sucesión de directivos-propietarios a través de las generaciones. (Belausteguigoitia Rius, 2017)

Estudiar las particularidades de las empresas familiares promueve el entendimiento de estas organizaciones para incrementar sus posibilidades de éxito. El Modelo de los dos círculos sirve para entender que gran parte de los conflictos en las empresas familiares surgen de no diferenciar el sistema empresarial del familiar. Con el Modelo de los tres círculos se comprenden mejor los distintos roles que se pueden tener dentro de las organizaciones familiares y los incentivos y responsabilidades de cada uno. El Modelo de equilibrio entre empresa y familia ilustra las consecuencias de no ordenar y equilibrar las prioridades entre los distintos sistemas. El Modelo evolutivo tridimensional nos muestra el incremento en la complejidad de la dinámica y retos que se presentan en cada etapa en la empresa, familia y propiedad. Es imperativo profesionalizar a las organizaciones lo antes posible, ya que esto las preparara para cuando llegue el momento de afrontar el proceso de sucesión.

El diagnóstico de Empresa-Familia-Propiedad es una herramienta fundamental que permite conocer la situación actual que se vive en los tres sistemas, sus dinámicas y facilita la identificación de los riesgos. Como primer paso, con la información que se genera, se pueden poner en marcha acciones concretas para fortalecer los tres subsistemas. El diagnóstico es la base para trazar el mapa a seguir durante el proceso de sucesión.

Por su parte, los órganos de gobierno son instrumentos indispensables pues funcionan como mecanismos formales de comunicación, definición de estrategia y toma de decisiones que coadyuvan al control y rendición de cuentas de la organización; además de ser fuente de nuevos roles y actividades que contribuyen a la consolidación empresarial en la transición generacional. Las dinámicas e incentivos que rigen a cada subsistema son distintos y es necesario lograr alinearlos buscando un equilibrio armónico entre los tres. La creación y puesta en marcha de estas estructuras serán clave para lograr un proceso de sucesión exitoso.

La planeación estratégica es un proceso vinculado con el éxito de las organizaciones, contribuye a la convergencia de esfuerzos hacia la consecución de los mismos objetivos. La estrategia para la empresa familiar debe alinear y balancear las necesidades de la empresa y la familia considerando el tema de propiedad. La participación variada de personas interesadas enriquece el proceso y trae como resultado el fortalecimiento de la comunicación y el incremento en la sinergia entre sistemas. La planeación y ejecución de la estrategia fortalece el proceso de sucesión. Durante la ejecución se transmite el conocimiento, se estrechan las relaciones y al alcanzar las metas se demuestra

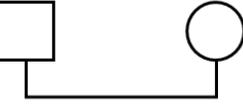
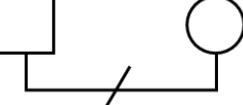
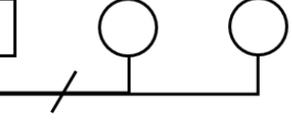
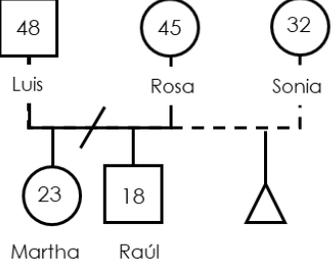
con hechos el potencial que se tiene. Se puede ver a la ejecución de la estrategia como pequeños bloques con los que se va construyendo el camino hacia la sucesión.

Es recomendable abordar la sucesión desde la perspectiva de un equipo de sucesión, ya que esto permite encontrar los perfiles más adecuados para las distintas áreas del negocio. Los involucrados van creciendo y desarrollando sus habilidades, conocimientos y liderazgo juntos, creando su propia dinámica de trabajo de forma gradual. En todo este camino es necesario mantener una comunicación abierta y tener presente que en el fondo los objetivos son los mismos para todos, lograr el desarrollo y continuidad de la empresa.

La preparación del plan de sucesión es una herramienta crítica para la continuidad de las organizaciones. Es importante darse el tiempo para reflexionar, dialogar y comunicar lo que se prevé para este proceso, construyendo espacios de diálogo y estrechando las relaciones entre los involucrados.

Es necesario considerar que el proceso de sucesión no termina, una vez que se hizo de forma exitosa la transición de una generación a otra, hay que empezar a prever la siguiente sucesión. Es un ciclo continuo inherente a la vida, en el que cuando se realiza de manera correcta la generación mayor trasciende a través de las siguientes generaciones y a través del legado que se deja como familia.

## Anexo 1. Instrucciones para la creación de un genograma

<p><b>Género</b> Cada persona debe ser representado por cualquiera de las siguientes figuras según corresponda.</p>	
<p><b>Edad</b> El número de años que tiene la persona se coloca en el centro de la figura.</p>	
<p><b>Fallecimiento</b> Se coloca una cruz sobre la figura que representa a la persona que ya falleció.</p>	
<p><b>Nombre</b> Se coloca debajo de la figura que la representa.</p>	
<p><b>Matrimonios</b> Se marca con una línea por debajo que una a ambos. Cuando aplique, se deberá colocar al hombre del lado izquierdo y a la mujer del lado derecho.</p>	
<p><b>Separación</b> Se representa con una línea inclinada en medio de la línea que une a la pareja.</p>	
<p><b>Unión libre</b> Se traza una línea punteada por debajo que conecte a la pareja.</p>	
<p><b>Matrimonios Múltiples</b> Se deben considerar todas las parejas y se colocan de izquierda a derecha, según el orden cronológico.</p>	
<p><b>Embarazo</b> Se dibuja una línea vertical por debajo de los progenitores y se colocará al final de la misma un triángulo.</p>	
<p><b>Hijos(as)</b> Se colocan conectados a sus padres por debajo de la línea horizontal por medio de una línea vertical. La posición en que se colocan es por orden de nacimiento de mayor a menor, en dirección de izquierda a derecha. En el ejemplo de la derecha, Luis tuvo una hija (Martha) y un hijo (Raúl) con su primera esposa de quien está divorciado. Actualmente vive en unión libre con Sandra y están esperando un bebé.</p>	

## Índice de figuras

---

Figura 1. Modelo de dos círculos de la empresa familiar.....	15
Figura 2. Modelo de los tres círculos .....	16
Figura 3. Modelo de equilibrio entre empresa y familia.....	18
Figura 4. Modelo de equilibrio al priorizar y su resultado .....	20
Figura 5. Horizontal habitual y horizontal de un río .....	20
Figura 6. Modelo evolutivo tridimensional .....	22
Figura 7. Crecimiento de empresa vs. Crecimiento de familia .....	23
Figura 8. Relación entre estructuras de gobierno .....	46

## Referencias

---

- Aronoff, C. M. (2011). *Family Business Succession The final test of greatness*. New York: Palgrave Macmillan.
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem1 . *Family Business Review* , 45-58.
- Barbeito, S. C. (2008). Estudio sobre el Desarrollo de Protocolos Familiares en Galicia. *Estudios de Economía Aplicada*, 26(2), 1-22.
- Belausteguigoitia Rius, I. (2017). Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación. *4ta edición*. McGraw-Hill Interamericana.
- Belausteguigoitia, I. y. (2013). Empresas Familiares y No Familiares en la Bolsa Mexicana de Valores: Comparación de Rendimientos de 2006 a 20012. *Memorias del XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Facultad de Contaduría y Administración UNAM*.
- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*. Palgrave.
- CCE. (2010). *Código de Mejores Prácticas Corporativas*. México: Consejo Coordinador Empresarial.
- Chiner, A. (21 de octubre de 2018). *In Family Business The Family Business Meeting Point*. Obtenido de El protocolo familiar entendido como un proceso de mejora: <https://blog.iese.edu/in-family-business/protocolo-familiar-1/>

- Chiner, A. (21 de octubre de 2018). *In Family Business The Family Business Meeting Point*. Obtenido de Las tres dimensiones del protocolo familiar: personas, familia y empresa: <https://blog.iese.edu/in-family-business/protocolo-familiar-3/>
- Dailey, C. y. (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Journal of the Family Firm Institute*, 117-136.
- De la Cerda, J. y. (1993). *La administración en desarrollo: problemas y avances de la administración en México*. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.
- Deloitte. (Enero de 2015). *Deloitte*. Obtenido de Diversidad en los Consejos de Administración: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Gobierno-Corporativo/3-Diversidad-Consejos-Administracion.pdf>
- El Economista. (2013). *Pymes familiares mexicanas, optimistas ante futuro: PwC*. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx>: <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/29/pymes-familiares-mexicanas-optimistas-ante-futuro-pwc>
- Farrington, S. M., Venter, E., & Boshoff, C. (2011). The Role of Selected Team Design Elements in Successful Sibling Teams. *Family Business Review*, 191-205.
- FFI. (20 de 02 de 2018). *Family Firm Institute*. Obtenido de <http://www.ffi.org/?page=definitions>

- Gersick, K. E. (1997). *Empresas Familiares Generación a generación*. México: Mc Graw-Hill.
- Gutiérrez, R. O. (01 de 07 de 2015). *120 empresas familiares que transforman a México*. Obtenido de <http://mundoejecutivo.com.mx/>: <http://mundoejecutivo.com.mx/family-business/2015/07/01/120-empresas-familiares-que-transforman-mexico>
- Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Journal of the Family Firm Institute*, 257-276.
- INEGI. (2016). *Estadísticas a propósito del día de la madre*. [http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/madre2016\\_0.pdf](http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/aproposito/2016/madre2016_0.pdf).
- Jirash, C. (2016). *Diplomado de Planeación Estratégica*. México: ITAM.
- Mazzola, P., Marchisio, G., & Astrachan, J. (2008). Strategic Planning in Family Business: A Powerful Developmental Tool for the Next Generation. *Family Business Review*. Vol 21, Issue 3, pp. 239 - 258.
- Mendoza, J. (2013). *Cultura Organizacional, ¿Ventaja Competitiva?* Dirección Estratégica.
- Miller, M. L.-B. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 13, Issue 5.
- Moreno Gómez, J. I. (2017). *Las buenas prácticas de gobierno corporativo en las empresas familiares y su impacto en la rentabilidad y riqueza socioemocional*. Barranquilla, Colombia.

- Navarrete Jiménez, M. M. (2000). *El proceso de sucesión de la Dirección en las Pequeñas y Medianas Empresas Familiares*. Ciudad de México: Facultad de Contaduría y Administración. División de estudios de Posgrado e Investigación.
- Poza, E. J. (2011). *Empresas Familiares*. México: Cengage Learning.
- Poza, E. J. (2012). Gobierno de Familia: Como las familias líderes gestionan los desafíos del patrimonio. *White Paper sobre Gobierno de Familia*.
- PwC. (2014). *Encuesta a Empresas Familiares México 2014*. Obtenido de [www.pwc.com](http://www.pwc.com): <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-empresas/resultado-encuesta-familiar.html>
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (Vol. 21, Issue 4, 2008). Family Involvement in Ownership and Management: Exploring Nonlinear Effects on Performance. *Family Business Review*, 331-345.
- St Gallen, Family Business Index, 2015 <http://familybusinessindex.com/>
- St Gallen, Family Business Index, 2017 <http://familybusinessindex.com/>
- St Gallen, Family Business Index, 2019 <http://familybusinessindex.com/>
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review Vol 9, Issue 2*, pp. 199 - 208.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Family Business Review. Vol. V. no. 1, Primavera*, 43-62.

- Ward, J. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review Vol 1, Issue 2*, pp. 105 - 117.