



**UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA  
DE TABASCO**



**DIVISION ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**PLANE DE SUCESIÓN EN EMPRESAS  
FAMILIARES. EL CASO DE UNA  
PANIFICADORA**

**TRABAJO RECEPCIONAL BAJO LA  
MODALIDAD DE TESIS**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:**

**L.A. LEYDI LAURA CRUZ CORONA**

**DIRECTOR DE TESIS**

**M.A. CARLOS ALBERTO PAZ GOMEZ**

**CODIRECTORA:**

**DRA. MANUELA DEL SOCORRO CAMACHO  
GOMEZ**

**VILLAHERMOSA ,TABASCO, 05 DE JUNIO DE 2016**



**UNIVERSIDAD JUÁREZ  
AUTÓNOMA DE TABASCO**

"ESTUDIO EN LA DUDA. ACCIÓN EN LA FE"

**DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
JEFATURA DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

Oficio No. JEP/079/16.  
Febrero 22 de 2016.  
**Autorización de  
Impresión**  
Trabajo Recepcional.

**L.A. LEYDI LAURA CRUZ CORONA  
PASANTE DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T E**

Me permito informarle que de acuerdo a los arts. 26 y 27 del Reglamento de los Estudios de Posgrado, y habiendo cumplido satisfactoriamente con las observaciones que en el proceso de revisión se hicieron a su trabajo recepcional titulado:

**"PLAN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES. EL CASO DE UNA  
PANIFICADORA"**

Está usted autorizada para reproducirlo y pagar los derechos correspondientes para el examen de grado y concluir con los requisitos formales que establecen los ordenamientos de esta Casa de Estudios.

**ATENTAMENTE**

**M.F. LENIN MARTÍNEZ PÉREZ  
DIRECTOR**

Universidad Juárez  
Autónoma de Tabasco



DIVISIÓN ACADÉMICA DE CIENCIAS  
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS  
DIRECCIÓN

## CARTA AUTORIZACIÓN

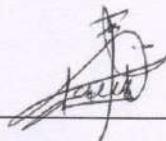
El que suscribe, autoriza por medio del presente escrito a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, para que utilice tanto física como digitalmente la tesis de grado denominada "PLAN DE SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES. EL CASO DE UNA PANIFICADORA" , de la cual soy autor y titular de los Derechos de Autor.

La finalidad del uso por parte de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de la tesis antes mencionada, será única y exclusivamente para difusión, educación y sin fines de lucro; autorización que se hace de manera enunciativa más no limitativa para subirla a la Red Abierta de Bibliotecas Digitales (RABID) y a cualquier otra red académica con las que la Universidad tenga relación institucional.

Por lo antes manifestado, libero a la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco de cualquier reclamación legal que pudiera ejercer respecto al uso y manipulación de la tesis mencionada y para los fines estipulados en éste documento.

Se firma la presente autorización en la ciudad de Villahermosa, Tabasco a los 06 días del mes de julio del año 2016.

AUTORIZÓ



L.A. Leydi Laura Cruz Corona

## Agradecimientos

*A el poder superior*

Que me ha iluminado y mandado tantos ángeles para poder superarme en todos los aspectos.

*A mis amadas hijas, Laura Guadalupe, Monserrat de Jesús y Tamara de la luz:*

Por su apoyo y comprensión, son parte fundamental de este trabajo al ser mi motor día a día.

*A mis padres. Miguel Antonio e Irma:*

Por todo su amor, el apoyo incondicional que me han brindado en toda mi vida y a quienes amo y dedico parte de mis logros.

*A mi esposo Francisco Javier:*

Por apoyarme en todos los aspectos para lograr esta meta, por asesorarme e involucrarse en este logro.

*A mi director Carlos Paz y Codirectora Manuela Camacho:*

Por su guía, comprensión, apoyo y enseñanzas, para poder finalizar este trabajo.

## Contenido

Capítulo I Diseño de la investigación.....	6
1.2 Planteamiento del problema .....	7
1.2.1 Pregunta de investigación.....	8
1.1 Justificación.....	9
1.3 Objetivos.....	10
Capítulo II Marco de Referencia .....	11
2.1 Marco Histórico o Antecedentes Teóricos.....	12
2.1.1 Antecedentes temporales y espaciales de la empresa familiar.....	12
2.1.2 La sucesión en empresas familiares mexicanas.....	15
2.1.3 Importancia económica de la empresa familiar.....	17
2.1.4 Antecedentes de la sucesión en empresas familiares.....	18
2.3 Marco teórico.....	23
2.3.1 Perspectivas teóricas de la sucesión empresarial.....	23
2.3.2 La empresa y la familia.....	25
2.3.3 La familia.....	34
2.3.4 La empresa familiar.....	35
2.3.5 Los valores en la empresa.....	44
2.3.6 La sucesión en empresas familiares.....	50
2.3.7 Proceso de plan de sucesión como parte de la profesionalización .....	52

2.4 Marco legal.....	63
2.4.1 Marco Legal de la sucesión empresarial.....	65
2.5 Marco contextual.....	69
2.5.1 Ubicación geográfica y datos generales de la empresa.....	71
2.5.2 Información histórica de la empresa.....	71
2.5.3 Estructura organizacional de la empresa.....	74
2.5.4 Áreas funcionales de la empresa.....	76
2.5.6 Análisis Foda de la empresa.....	80
Capítulo III Metodología.....	81
3.1 Enfoque.....	82
3.2 Muestra.....	83
3.3 Recolección de información.....	83
Capítulo IV Propuesta.....	84
4.1 Plan estrategia.....	85
4.2 Formalización de la empresa.....	87
4.2.1 Diseño de puestos de administrativos y mandos medios.....	88
4.2.2 Funciones y responsabilidades del personal productivo:.....	91
4.2.3 Proceso productivo.....	95
4.3 Plan de sucesión de la empresa.....	101
4.3.1 Planificación de la sucesión.....	101

Conclusiones y recomendaciones.....	103
Glosario .....	106
Bibliografía.....	108
Apéndices .....	116
Anexo 1 Entrevista al propietario.....	116
Anexo 2 Entrevista a los familiares.....	118

### Índice de Gráficos y figuras.

Figura 1 Número de establecimientos considerados como Mipymes .....	13
Figura 2 Empleos que generan pymes.....	14
Figura 3 Tipos de empresas en México.....	15
Figura 4 Sucesión en empresas Mexicanas .....	16
Figura 5 Supervivencia de las empresas.....	17
Figura 6 Plan de sucesión en empresa familiar .....	20
Figura 7 Empresas familiares con administración de la próxima generación .....	22
Figura 8 Elementos de la sucesión. ....	24
Figura 9 Personal ocupado por sector.....	29
Figura 10 Longevidad de las empresas.....	33
Figura 11 Ciclo de vida de la empresa .....	34
Figura 12 Típicos valores de las familias empresariales .....	49
Figura 13 Plan de sucesión en empresas familiares .....	52
Figura 14 Consideraciones sobre la gestión estratégica. ....	54

Figura 15 Elementos para la sucesión .....	60
Figura 16 Ubicación geográfica de la empresa .....	71
Figura 17 Organigrama de la empresa.....	74
Figura 18 Esquema simplificado del proceso productivo de la fabricación de pan. ....	96
Figura 19 Proceso productivo en la elaboración de pastelería y repostería.....	99
Figura 20 Proceso de elaboración de galletas.....	100
Tabla 1 .....	27
Tabla 2 .....	32
Tabla 3 .....	45
Tabla 4.....	70
Tabla 5 .....	80
Tabla 6 .....	88
Tabla 7 .....	89
Tabla 8 .....	90
Tabla 9 .....	91
Tabla 10 .....	94

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Capítulo I Diseño de la investigación

## 1.2 Planteamiento del problema

Las empresas familiares representan un importante apoyo para la economía nacional, muchas de ellas insertas en las micros y medianas empresas. De acuerdo con el reporte de la Family Business (Magazine, 2014), diez de las 250 empresas familiares más grandes del mundo son mexicanas. En este mismo sentido el INEGI indica que en México existen 3, 724, 019 empresas familiares en todo el país, de los cuales 49.9% (se concentran en comercio 1 858 550), servicios 36.7% (1 367 287) e industrias manufactureras 11.7% (436 851). (INEGI, 2014). Esta misma fuente señala que, en la región Sur-Sureste las unidades económicas y el personal ocupado total registraron una alta concentración en el estrato micro del sector manufacturero con 97.2 y 48.6%, respectivamente; aportando sólo 2.6% de la producción bruta total.

En contraparte, las unidades económicas grandes, que representaron 0.2% del total, generaron 84.2% de la producción bruta regional. En el mismo artículo se señala que solo un 13% de las empresas familiares tienen un plan de sucesión, 32% cuentan con uno parcialmente y el 55% no tiene ningún plan para tal efecto.

En México, de acuerdo con (Concejo Coordinador Empresarial, 2014, pág. 2), el 90% de las empresas son familiares, 33% de ellas sobreviven a la segunda generación y el 13% a la tercera, debido principalmente a la competencia comercial y desacuerdos existentes entre los miembros de la familia, disminuyendo así la capacidad de generar riqueza patrimonial, a diferencia de otras naciones como España en donde más del 50% sobrevive a la segunda generación.

De igual forma señala que es preocupante que solo el 80% de las empresas familiares mexicanas no cuenten con un plan de sucesión, lo que hace que no sobrevivan a la segunda generación.

Los Censos Económicos 2014 revelan, entre otros aspectos, que en nuestra economía continúan predominando los negocios pequeños que representan el 95.4% del total nacional. Asimismo, que el 42.7% de los establecimientos tienen cinco años o menos de creación. Por otro lado, la información recabada muestra que la longevidad de los establecimientos está relacionada con su tamaño: en la medida que los establecimientos son más grandes, el promedio de vida es más alto. Así, entre los establecimientos más grandes (que ocupan a más de 250 personas), el 72.6% tienen más de diez años operando. (INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México, 2014, pág. 3).

La supervivencia de las empresas es un problema que aplica para todas, en el caso de las empresas familiares la supervivencia va de la mano con la sucesión, según un artículo de KPMG, importante empresa consultora a nivel Latinoamérica y global indica que: “En México, alrededor de 70% de los nuevos negocios no llega al tercer año de vida y la mayor parte de la muestra (85%) está en su primera y segunda generación, mientras las organizaciones maduras se reducen considerablemente.” (KPMG, 2013, pág. 11)

En la empresa familiar panadería Trejo se aprecia la problemática de sucesión, dado que el actual dueño de la empresa presenta una edad avanzada, sin embargo no cuenta con un plan de sucesión que garantice la continuidad de la empresa.

La presente investigación se enfocara en identificar de qué manera se puede llevar a cabo la sucesión de manera exitosa en la empresa familiar panadería Trejo.

### **1.2.1 Pregunta de investigación**

¿Cuáles son los elementos o factores que le permitirá a la empresa familiar del ramo de alimentos procesados tener continuidad?

## 1.1 Justificación.

Las empresas familiares exitosas son aquellas que logran el balance entre la empresa y la familia. Su éxito se atribuye principalmente a dos factores: el compromiso de los miembros de la familia y su visión a largo plazo. Por tratarse del patrimonio familiar los encargados de su administración tienen muy claro que este debe perdurar por generaciones, y por tanto, sus acciones y estrategias están orientadas a buscar el crecimiento sostenido.

Según informes de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), una tendencia mundial es que en América Latina, 9 de cada 10 empresas son familiares; en donde 2 de 3 fracasan. Además sostiene que en México, de 100 empresas familiares (Mipymes) que inician, menos del 20% de las nuevas empresas llegan a los dos años de vida; casi un 20% llegan a la segunda generación y sólo el 8% sobreviven a la tercera generación; siendo muy diversos los elementos de su fracaso. (Monterde Valenzuela, 2012)

De acuerdo con (Trevinyo Rodríguez, 2010, pág. 202) definir al futuro sucesor en la empresa familiar es determinante para garantizar la continuidad de la empresa; tiene que actuarse bajo la lógica empresarial, lo cual no siempre coincide con los privilegios de la lógica familiar. La dirección de la empresa basada en jerarquías familiares, puede afectar a la empresa e impedir su crecimiento e incluso su mantenimiento en el tiempo. Por ello, el propietario debe tener un plan de sucesión que garantice el futuro y la expansión de la empresa en un ambiente cada vez más competitivo.

La presente investigación permitirá esbozar una metodología de sucesión para la empresa familiar panadería Trejo, sin la cual la empresa corre el riesgo de desaparecer, de suceder esto tendría impactos económicos y sociales ya que actualmente es una fuente de empleo así como una importante empresa local.

El trabajo de investigación permitirá conocer cuáles son los elementos clave para una sucesión exitosa en empresas familiares, datos que pueden servir para el resto de empresas con la misma problemática.

### 1.3 Objetivos

Analizar los elementos que determinan la sucesión empresarial, para una empresa familiar de la industria alimenticia de la panificación. Que permita su continuidad, disminuya el riesgo de mortandad de la misma y brinde un marco de referencia para la toma de decisiones.

#### 1.3.1 Objetivos específicos.

- Revisión del estado del arte sobre el tema de sucesión positiva en empresas familiares.
- Realizar un diagnóstico sobre el proceso de sucesión en una empresa familiar del ramo de alimentos procesados.
- Generar propuestas de sucesión exitosa para la empresa familiar del ramo de alimentos procesados.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

## Capítulo II Marco de Referencia

## **2.1 Marco Histórico o Antecedentes Teóricos.**

### **2.1.1 Antecedentes temporales y espaciales de la empresa familiar.**

La Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYME) en América Latina juega un papel muy importante en la cohesión social, ya que contribuye significativamente a la generación de empleo, de ingresos, erradicación de la pobreza y dinamiza la actividad productiva de las economías locales. Adicionalmente, representan una cuota importante en el tejido empresarial de los países; así en el istmo centroamericano se estima que la MIPYME representa más del 90% de la estructura empresarial de la región; si bien es cierto que los estudios difieren en la estimación de la contribución al Producto Interno Bruto, se estima que en promedio contribuyen con el 20% del PIB y que, en algunos casos, esta contribución llega a alcanzar el 50%. (Vega, Virginia, y Chávez Moreno, 2015, pág. 16)

Otro aspecto relevante a considerar es que en países como los centroamericanos el mayor porcentaje de las empresas está orientado al mercado local, principalmente a actividades comerciales y en segundo industriales. Según el Centro del Comercio Internacional (CCI), tan sólo entre un 5% y un 10% de las empresas se dedican a actividades de exportación; lo cual ubica a las MIPYME como una fuente de empresas a internacionalizar para que aprovechen los potenciales beneficios del mercado centroamericano como de los mercados internacionales, cuya acceso se están facilitando con los procesos de negociación de acuerdos comerciales.

Del contexto anterior se deduce que la MIPYME constituye un eje importante de desarrollo para las economías latinoamericanas, especialmente para las centroamericanas, por lo que el desarrollo de políticas, programas, instrumentos y herramientas innovadoras para su promoción son de vital importancia para mejorar la competitividad de las mismas.

**Plan de sucesión en empresas familiares. El caso de una panificadora.**

Las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen hoy en día el centro del sistema económico de nuestro país y son auténticos eslabones para el desarrollo de México. Su importancia radica en que representan el 95.4% de las unidades económicas, ocupan el 39.7% del personal económicamente activo y cuya aportación al producto interno bruto es del 52% (INEGI, 2014, pág. 13).

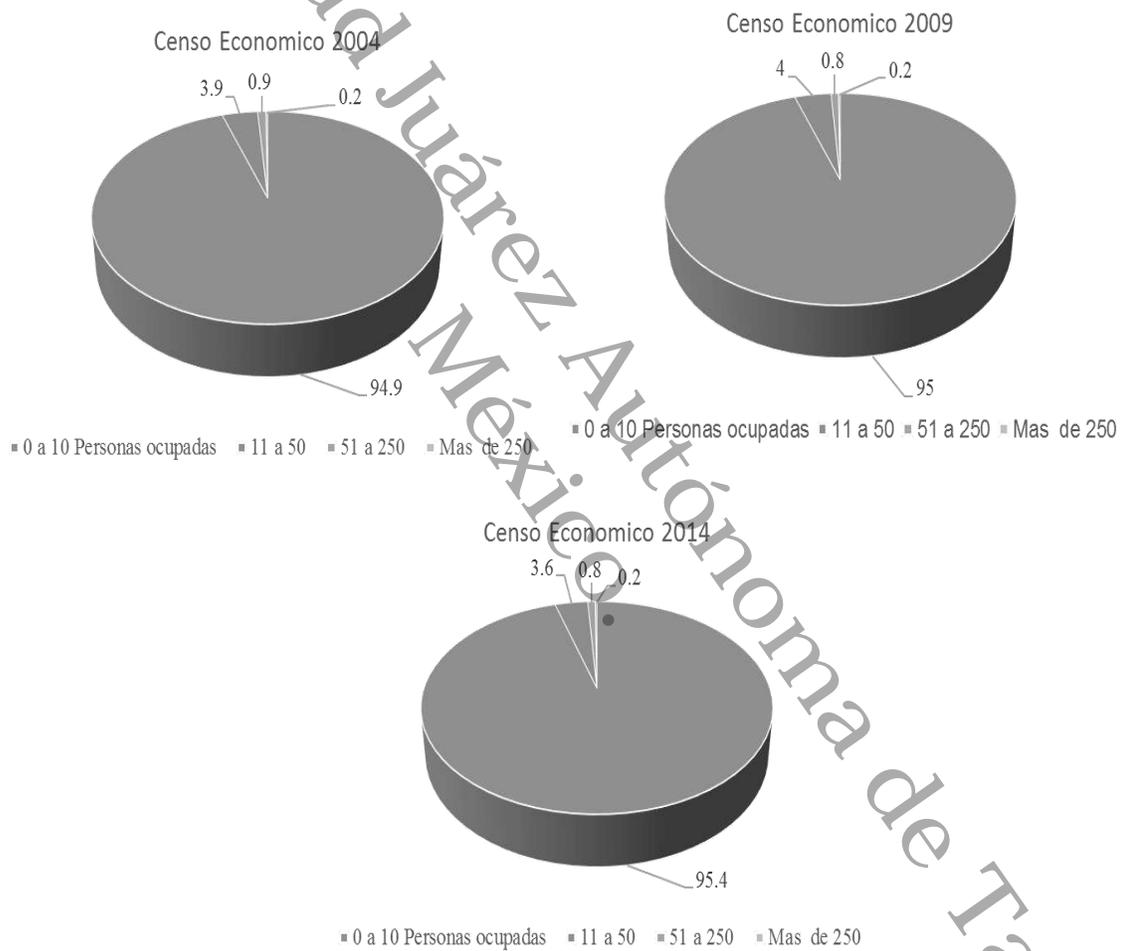


Figura 1 Número de establecimientos considerados como Mipymes, realizada con los datos obtenidos de (INEGI, Boletín, 2014, pág. 13)

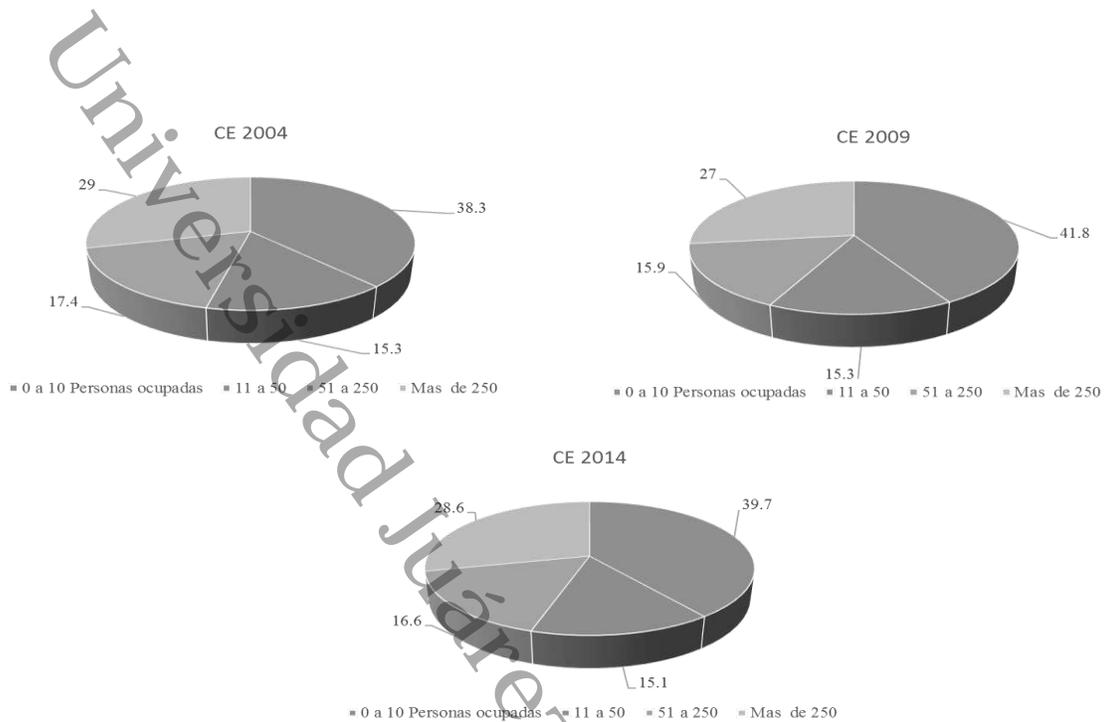


Figura 2 Empleos que generan pymes, realizada con base en los datos tomados del INEGI, Boletín. (2014). Boletín de prensa núm. 548/14. Aguascalientes: INEGI. pág. 13.

En la actualidad estas empresas ocupan un lugar preponderante en la economía de cualquier país al contribuir de manera decisiva en el logro de los objetivos sociales, el progreso tecnológico, el incremento de la competitividad y la creación de empleos; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño, al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales. De esas empresas entre el 95 y 98% de las empresas son familiares indica (Segovia, 2011, pág. 1), como se muestra en el siguiente gráfico:

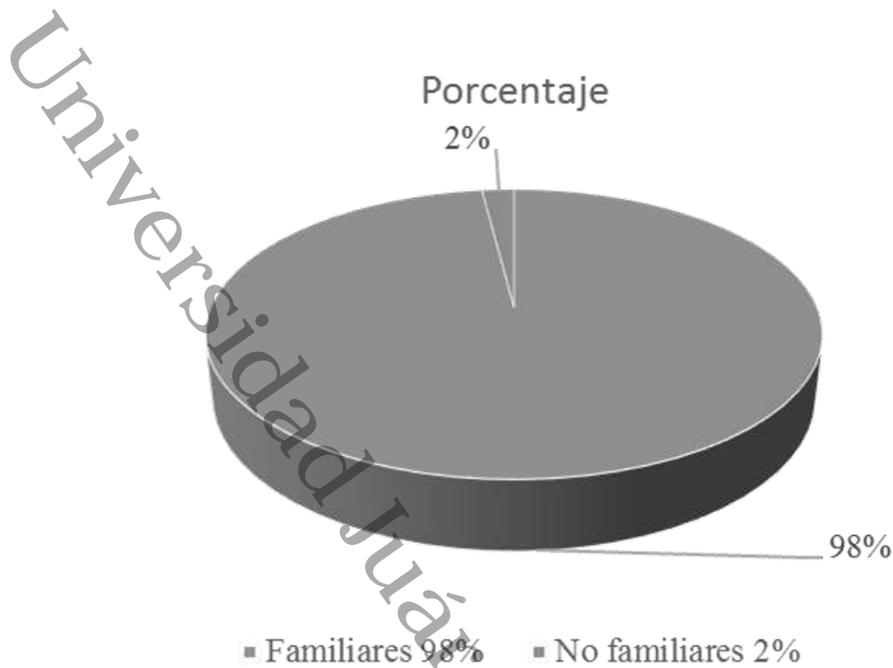


Figura 3 Tipos de empresas en México. Segovia, P. A. (2011). Sucesión Directiva y Patrimonial. En ITESM, México: Editorial Digital, Tecnológico de Monterrey. pág. 1

### 2.1.2 La sucesión en empresas familiares mexicanas.

De acuerdo con (Segovia, 2011, pág. 4), sólo un veinte por ciento de las empresas mexicanas cuentan con un plan de sucesión. Lo anterior por querer gestionar a la empresa cómo se gestiona la familia, de manera poco ortodoxa o con un enfoque práctico a largo plazo. Por lo que señala que noventa y seis de cada cien compañías generadas en el núcleo familiar no logran superar la tercera generación. Esta información se representa en la siguiente gráfica:

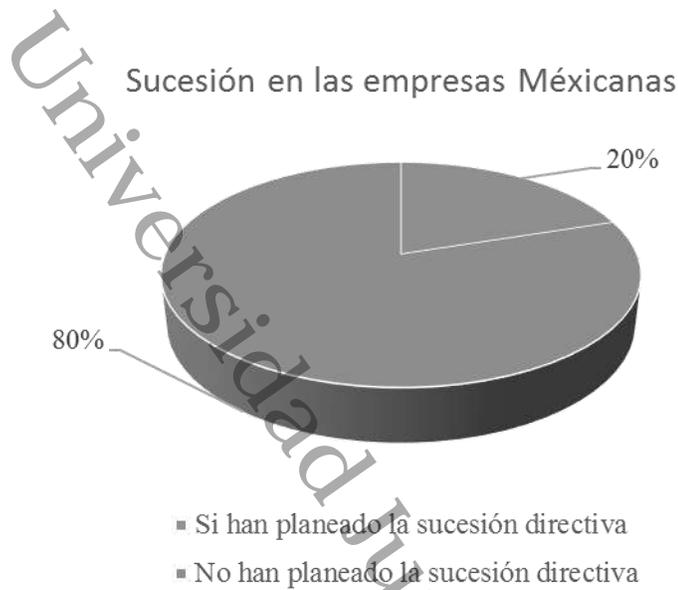


Figura 4 Sucesión en empresas Mexicanas Segovia, P. A. (2011). Sucesión Directiva y Patrimonial. En ITESM, México: Editorial Digital. Tecnológico de Monterrey. pág. 4.

Adicionalmente, según datos estadísticos, de seis empresas en primera generación, dos pasan a segunda, y sólo una de ellas llega a la tercera (Bolio, 2011). <http://www.altonivel.com.mx/8738-los-10-pecados-de-empresas-familiares.html>. Lo anterior tiene un fuerte impacto ya que los directivos, trabajadores, socios y clientes de una organización que tiene un futuro incierto invertirán poco tiempo, dinero y esfuerzo en la misma.

El clima organizacional se puede tornar hostil debido a lo mismo, pues existirá una lucha por mantener la seguridad laboral y es probable que, de existir el riesgo de quebrar, la motivación del personal en la empresa descienda considerablemente en detrimento de la productividad y empeorando la situación económica al interior de la misma.

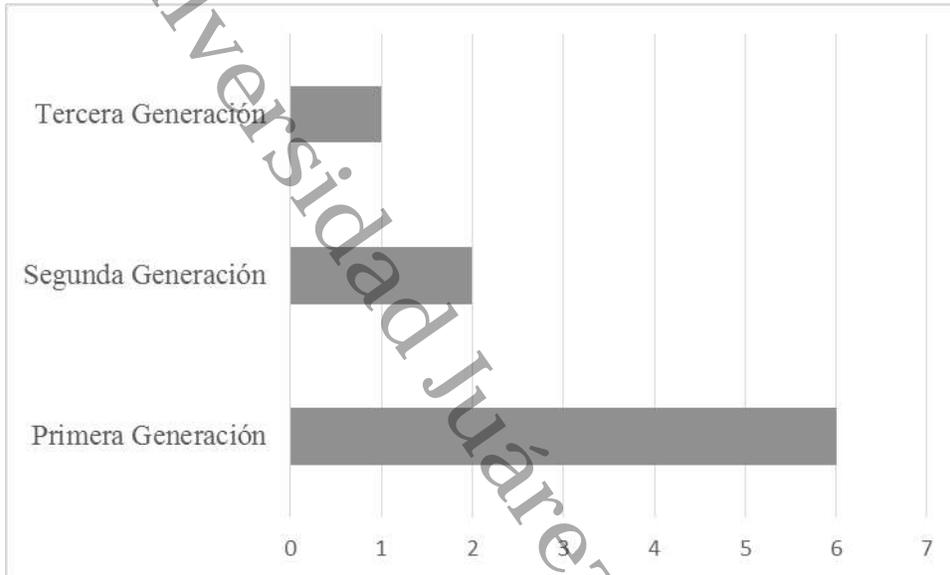


Figura 5. Se puede observar que hasta seis empresas de diez logran pasar el umbral de la primera generación, solo dos lo logran en la segunda y solo una en la tercera. Adaptada de Supervivencia de las empresas. Segovia, P. A. (2011). Sucesión Directiva y Patrimonial. En ITESM, México: Editorial Digital. Tecnológico de Monterrey. pág. 5.

### 2.1.3 Importancia económica de la empresa familiar.

Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), indican que del universo de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. Otros datos del INEGI indican que las Mipymes producen más de la mitad del PIB de México, lo que permite inferir su importancia económica y su contribución al desarrollo del país.

De acuerdo con una de las cuatro firmas más importantes del mundo de servicios profesionales, que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países (KPMG, 2013, pág. 3), las empresas familiares generan más de 90% del

PIB, y están en todos los giros industriales, el comercio y los servicios. Por eso son vitales para el desarrollo económico del país. Decir empresa familiar no necesariamente quiere decir empresa pequeña, puesto que la mayoría de las más grandes, incluso aquellas que cotizan en bolsa, tienen a la familia en el Consejo y en altos puestos directivos.

En México, como en muchos otros países, son numerosos los negocios familiares, es decir, las unidades de producción de bienes o prestación de servicios operadas por los miembros de una familia y las personas asimiladas a la familia y que dependen de los ingresos que se generan en el taller familiar. En el país, de acuerdo con el portal de la secretaria de economía (Economía, 2014) existen aproximadamente 10 millones de negocios familiares. En éstos se ocupan alrededor de 14.4 millones de personas, poco más de una tercera parte del total de personas ocupadas en el país.

#### **2.1.4 Antecedentes de la sucesión en empresas familiares.**

El tema de las empresas familiares es relativamente nuevo a pesar de su importancia y peso económico, “no es hasta hace muy pocos años, cuando se ha prestado atención desde un punto de vista académico e investigador”. (Casillas, Díaz, y Vazquez, 2005, pág. 2)

En este mismo sentido (Valero Palacios, 2012, pág. 13) indica que:

De acuerdo con un encuesta realizada en 2008 por Banamex a 322 empresa familiares y datos del INEGI, se sabe que las empresas familiares generan el 90% de los empleos en México, pero siete de cada diez desaparecen en la segunda generación, esto es el 70% de las empresas Mexicanas perecen entre los cuarenta y sesenta años de vida.

En el ámbito de las empresas de familiares en el sitio (Concejo Coordinador Empresarial, 2014) se habla de sucesión en varios momentos: Por muerte o incapacidad del fundador o de aquel de los miembros de la familia que tiene el liderazgo en la empresa, o por su

retiro. Para ello hay que recurrir irremediamente, por un lado, al derecho de sucesiones, lamentando constatar la insuficiencia de las normas sucesorias con las que contamos en la actualidad después de la muerte, y, por otro, a las formas de transmisión entre vivos.

**Sucesión empresarial:** Treviño citado por (Araya, 2012, pág. 30) indica que es un proceso dinámico durante el cual los roles y tareas del predecesor y el sucesor evolucionan independientemente, en paralelo, hasta que se cruzan y se traslapan o empalman. La finalidad de la sucesión es transferir tanto la administración como la propiedad del negocio a la siguiente generación.

Información del (Concejo Coordinador Empresarial, 2011, pág. 5) señala que;

En México, de acuerdo con las estadísticas, el 90% de las empresas son familiares, 33% de ellas sobreviven a la segunda generación y el 13% a la tercera, debido principalmente a la competencia comercial y desacuerdos existentes entre los miembros de la familia, disminuyendo así la capacidad de generar riqueza patrimonial, a diferencia de otras naciones como España en donde más del 50% sobrevive a la segunda generación.

Lo anterior indica lo crucial que es para las empresas familiares la sucesión, así como la causa de mortandad de las mismas. Esta misma fuente señala que solo el 20% de las empresas familiares mexicanas cuentan con un plan de sucesión. Asimismo, que las empresas familiares no sobreviven a la segunda generación ya que no cuentan con órganos de gobierno tales como Asamblea de Accionistas, Consejo de Administración y Comités, a la falta de planes de desarrollo y aprendizaje de las nuevas generaciones en la administración de la empresa así como reglas claras que garanticen el reparto de la riqueza entre todos los miembros de la familia para evitar deserción, entre otras.

En este mismo orden de ideas la firma de servicios profesionales más importante y prestigiosa del mundo, que presta servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento legal y

fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global (PWC, 2014, pág. 16) en la encuesta de Empresas Familiares 2014, se presentan los resultados obtenidos derivado de casi 2,400 encuestas a nivel global y casi 130 en México, señala que las Empresas Familiares en México aún no se han preparado para hacer un proceso de sucesión exitoso, ya que solo el 26% contestó que tienen algún instrumento robusto; y de los anteriores, solo el 57% lo tiene establecido para posiciones ejecutivas y directivas en la empresa, y de los cuales el 56% considera que serán familiares.

Estos datos son más alentadores que los que emitió el Concejo Coordinador Empresarial en 2011, sin embargo la mejora es solo del 6% en tres años.

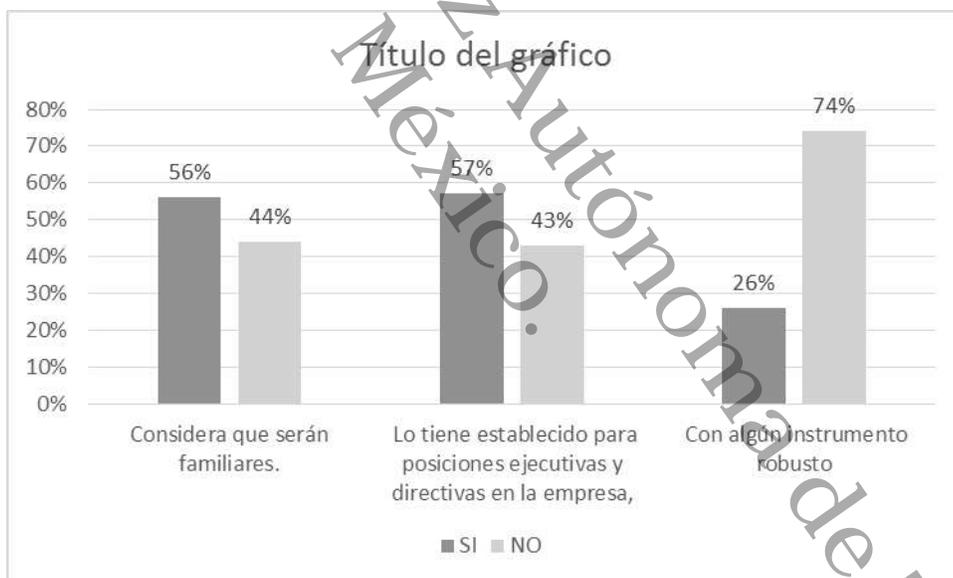


Figura 6 Plan de sucesión en empresa familiar realizada con base en datos del informe de (PWC, 2014, pág. 16)

El fenómeno de la sucesión se inicia desde el punto de vista práctico, desde el momento de la concepción de los hijos fundadores, por lo regular es un proceso largo que, si se planifica, durará de 10 a 15 años y pasará por varias etapas. (Belausteguigoitia, 2004, págs. 135-136).

En una empresa familiar, especialmente una empresa que pasa de la primera a la segunda generación, generalmente se cambia de una persona a varias; y eso es un desafío tanto para la empresa como para la familia. Se estima que el 85% de las crisis en una empresa familiar se dan alrededor de las cuestiones de la sucesión (CCE *op cit.*).

Según datos del CCE, la autoridad y el liderazgo de una empresa pueden pasar a miembros de la generación siguiente, representantes de esa generación, o agentes externos y que la mayoría de los propietarios están deseando introducir a sus herederos en la empresa.

La sucesión no es simplemente una decisión de negocios, una decisión financiera o una decisión familiar, sino un proceso que debe tener lugar durante muchos años, involucrando familia, empresa y decisiones financieras; y que siempre requiere un delicado equilibrio.

En el mismo trabajo citado anteriormente se señala que “la sucesión es un proceso que empieza cuando los potenciales sucesores todavía son niños. Es durante ese período que los padres enseñan a sus actitudes importantes acerca de la gente, el trabajo, el dinero, la competencia, la calidad, la confianza, la ética del trabajo, el equilibrio de la vida y los compromisos.”

Al respecto de acuerdo con la encuesta realizada por la (KPMG, 2013) del 13% de las empresas que tienen un plan de sucesión, sólo 20% acepta que tiene claridad sobre el procedimiento. En cambio, 80% admite escenarios parciales o poco claros, lo que sugiere un conflicto más o menos inevitable. (p. 18)

Con base a lo anterior se puede decir que la sucesión en las empresas familiares es un proceso complejo que implica la conciencia del que cederá los derechos, así de como el que

recibirá tales derechos, misma que les permita prepararse para afrontar este hecho de manera exitosa.

Una de las firmas que actualmente estudia este problema de la sucesión (PWC, 2014) indica que medida que las empresas crecen, más sucesores potenciales entran en juego porque la familia ha crecido, y el conflicto potencial aumenta. Además, la brecha generacional literalmente es cada vez mayor, porque las personas tienen hijos más tarde. La situación anterior ha significado que para el 76% de las Empresas Familiares en México, este proceso sea aún más difícil. (p.17)

Sin embargo esta misma fuente señala que para el 2014 las empresas mexicanas mostraron mayor propensión para pasar la estafeta a la siguiente generación, en cuanto a la administración, con un 50% del total de empresas con inclinaciones a realizar esta práctica.

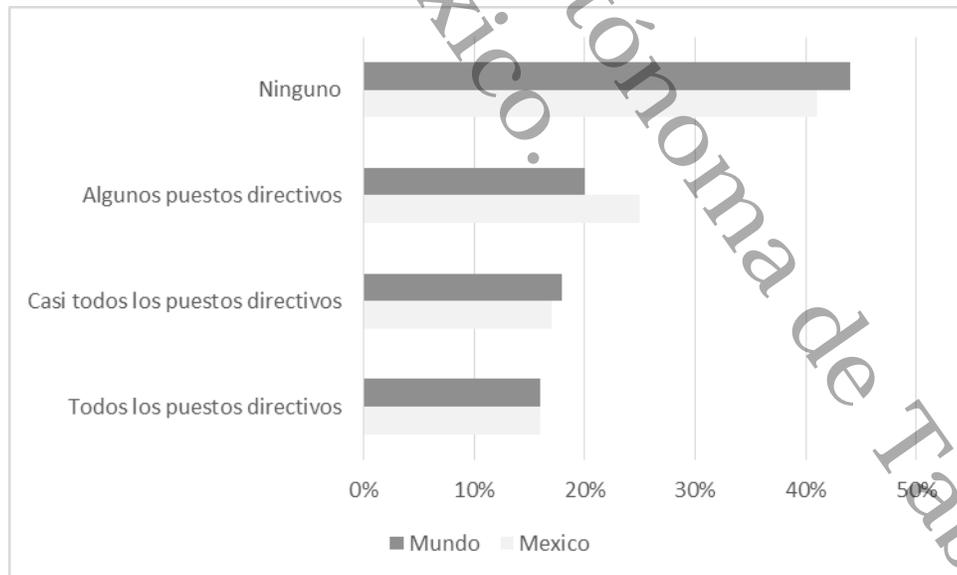


Figura 7 Empresas familiares con administración de la próxima generación. Tomada de (PWC, 2014, pág. 17)

## 2.3 Marco teórico

### 2.3.1 Perspectivas teóricas de la sucesión empresarial.

De manera muy general, la Real Academia de la Lengua Española (RAE, 2015) señala que el concepto de sucesión contempla una prosecución, continuación ordenada de personas o cosas, una herencia o legado. Tomando como base esta primera definición se tiene que, en el tema, existirán al menos dos elementos: el anterior y el nuevo orden y, por tanto, se puede desglosar como primera generalidad de la sucesión directiva la modificación de un estado a otro, generado por el intercambio de dos personajes principales: el sucedido y el sucesor.

La (RAE, 2015) también incluye dentro de la misma definición los términos “herencia o legado” involucrando de esta forma un aspecto patrimonial. Aquí se da el tercer elemento: un objeto o serie de objetos llamados patrimonio, derechos y obligaciones, que se transmiten de unas manos a otras. Hablando estrictamente del tema de sucesión directiva, este elemento lo constituirá esencialmente la organización.

Legalmente, de acuerdo con (Dessler, 2001 pág. 36) se entiende por sucesión:

Aquella sustitución de una persona en los derechos transmisibles de otra”. Por su parte, la teoría de administración de personal nos indica que la planificación de la sucesión contempla el prever cómo se cubrirán las vacantes generadas en la organización, especialmente aquéllas de puestos de niveles altos.

De esta manera, tendremos los tres elementos generales de una sucesión (Gómez-Betancourt, López Vergara y Betancourt Ramírez, 2010) citado por (Segovia, 2011, p. 2) representados en el siguiente gráfico:

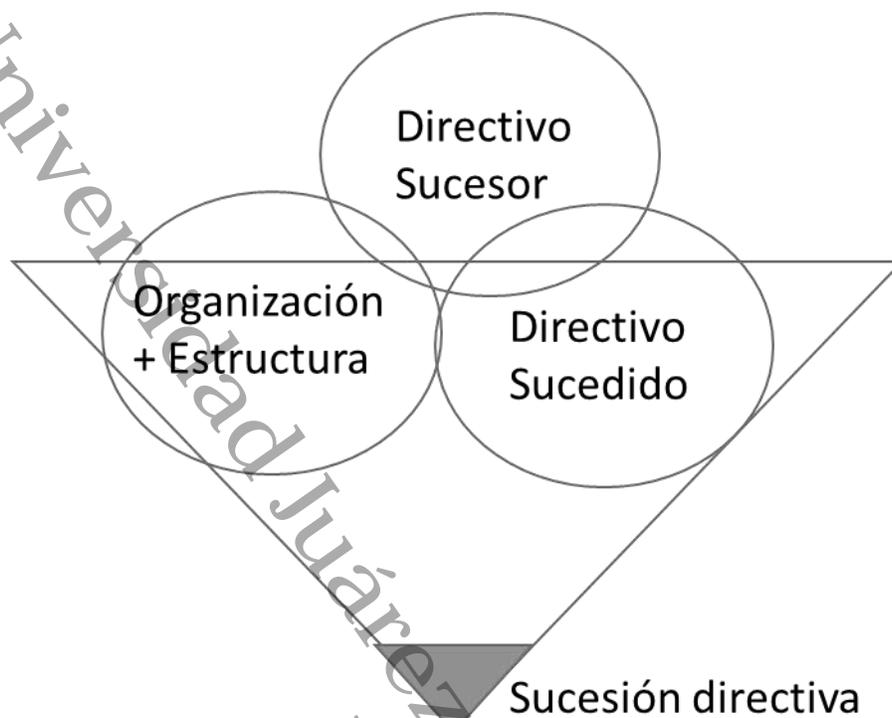


Figura 8 Elementos de la sucesión. Realizada con base en el esquema propuesto por Segovia, P. A. (2011). Sucesión Directiva y Patrimonial. México: Editorial Digital. Tecnológico de Monterrey. Pág. 2.

De acuerdo a lo anterior (Segovia, 2011) señala que la sucesión consta de los siguientes elementos:

1. **El sucedido**, en el caso que nos ocupa, generalmente será un directivo o un socio fundador que funge como líder de la organización. En el caso de la empresa familiar, este personaje bien podría ser la cabeza de la familia.
2. **La organización** contará con una estructura predefinida. De hecho, tanto su estructura como su desarrollo organizacional se podrán ver comprometido por el proceso de sucesión. Finalmente, la jerarquía de puestos, descripción de los mismos y requerimientos en competencias jugarán un papel trascendental en la sucesión de su directivo.
3. **El sucesor** constituye la gran incógnita pues su elección dependerá del tipo de sucesión, de los rasgos o características de la organización y de las necesidades y momento en que se dé este proceso de cambio. Éste podrá ser un empleado, externo o familiar, en el caso de la empresa de este género.

Se puede indicar que los elementos antes expuestos son los que intervienen en la sucesión.

### **2.3.2 La empresa y la familia.**

En México se considera que la familia es la unidad básica de organización social, a partir de la cual se estructuran organizaciones más complejas. Por lo tanto, la familia tiene una estrecha relación con las empresas porque ambas requieren un enfoque evolutivo, que se refiere al crecimiento y a la madurez que tienen que desarrollar, ya que de cierta forma una genera a la otra. (Salle, 2014, pág. 8). Así mismo señala que en la sociedad mexicana la familia es el centro sobre el que gira la vida del individuo, tanto en lo referente a sus actividades sociales como económicas. En gran medida la familia es un factor que da fuerza a la sociedad mexicana.

El mismo autor indica que en México, el término “familia” es más amplio que en otros países, ya que el núcleo familiar no sólo se limita a los padres e hijos que viven bajo el mismo techo, sino también incluye a una segunda o tercera generación. Esto mismo se aplica a las “empresas familiares”, en las cuales llegan a participar segundas y hasta terceras generaciones de la familia.

#### **2.3.2.1 La empresa**

La empresa es un ente económico que puede ser definida desde diversos puntos de vista, así desde el punto de vista económico según (INEGI, 2014, pág. 3)

Para los Censos Económicos, el establecimiento es la unidad económica que en una sola ubicación física, asentada en un lugar de manera permanente y delimitada por construcciones o instalaciones fijas, combina acciones y recursos bajo la dirección de una sola entidad propietaria o controladora, para realizar actividades de producción de bienes, o compra-venta de mercancías o prestación de servicios, sea con fines de lucro o no.

En este mismo sentido el (e-economic, 2014) diccionario en línea de economía indica que “Una empresa es una unidad productiva dedicada y agrupada para desarrollar una actividad económica y tienen ánimo de lucro. En nuestra sociedad, es muy común la constitución continua

de empresas.” Se puede entender entonces la empresa tanto como un ente económico, social y productivo. (<http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-empresa>)

En el año de 1985 la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año, publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

**Microindustria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

**Industria Pequeña.** Las empresas que ocuparan hasta 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

**Industria Mediana.** Las empresas que ocuparan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de mil 100 millones de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micros, pequeñas y medianas empresas, lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI). (Censos Economicos, 2009, pág. 8) en el que se analizan las características principales del sector Manufacturero de acuerdo con el tamaño de los establecimientos (micro, pequeños, medianos y grandes). El sector Manufacturero de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México 2007 (SCIAN) se encuentra dividido en 21 subsectores, 86 ramas, 182 subramas y 292 clases de actividad.

Los criterios de clasificación de las empresas varían por los diversos organismos que los establecen en México: Nacional Financiera, Secretaría de Economía e incluso el sector privado.

Una clasificación de empresas más difundida que puede servir de punto de partida es la siguiente:

- A) Por su tamaño, número de empleados y ventas netas anuales.** Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009;

Tabla 1

Clasificación de las empresas por estratificación.

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

\*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

Nota: Tomada de (DOF, Diario Oficial de la Federación, 2013) REGLAS de Operación del Fondo Nacional Emprendedor para el ejercicio fiscal 2014

- B) Por su giro.** Otro criterio de clasificación de las empresas, según la teoría económica, es por su giro, que puede ser industrial, comercial o de servicios. Las empresas industriales se dedican tanto a la extracción y transformación de recursos naturales, renovables o no, como a la actividad agropecuaria y a la producción de artículos de consumo final.

Las empresas comerciales se dedican a la compra-venta de productos terminados, y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas, así como los comisionistas.

Las empresas de servicios ofrecen productos intangibles a la sociedad, y sus fines pueden ser o no lucrativos.

- C) **Por el origen y propiedad de sus recursos** las empresas se clasifican en públicas, privadas, transnacionales o mixtas.

Las empresas públicas son aquellas cuyo capital proviene del Estado y su propósito es satisfacer las necesidades que no cubre la iniciativa privada.

Las empresas privadas se distinguen porque su capital proviene de inversionistas particulares.

Las transnacionales son las empresas cuyo capital proviene del extranjero y tienen presencia en muchos países, sean privadas o públicas.

Las empresas mixtas trabajan con capital del Estado y de la iniciativa privada.

- D) **Por sectores económicos.** La economía clasifica el campo de las empresas por sectores económicos.

Las Industrias manufactureras están conformadas por unidades económicas dedicadas principalmente a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias, con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran como parte de las manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros; y el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye aquí la mezcla de materiales, como los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras.

Este sector se caracteriza por ser diversificado; en éste coexisten actividades altamente concentradas, como la industria siderúrgica, la automotriz, la de cemento, la elaboración de cerveza, la refinación de petróleo, por citar algunas; junto con industrias atomizadas, como son la fabricación de productos de herrería, elaboración de pan, de tortillas de maíz, purificación de agua, entre otras.

En 2014, de acuerdo con (INEGI, 2014, pág. 2) las Industrias manufactureras registraron 482 247 unidades económicas, las cuales representaron 11.5% de las que operan a nivel nacional, y los puestos de trabajo en esta actividad alcanzaron los 5 004 479, equivalentes a 25.9% del personal ocupado del Sector privado y paraestatal.

De igual forma señala que en el Comercio, en 2013 se registraron 2 028 293 unidades económicas, que equivalen a 48.3% del total del Sector privado y paraestatal, y el personal ocupado en esta actividad fue del 33.5% del total.

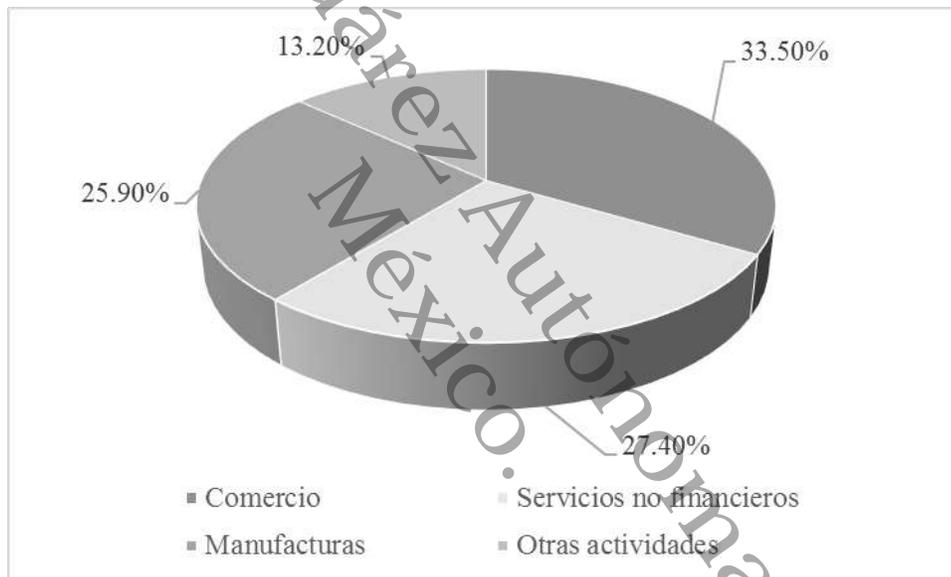


Figura 9 Personal ocupado por sector. Distribución porcentual del personal ocupado subcontratado. Realizada con base en datos del (INEGI, Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos., 2014) pag.2

### 2.3.2.2 Elementos de la empresa

De acuerdo con (Pablo Cardozo, 2007, pág. 32) los principales elementos de la empresa son:

- Misión
- Visión
- Estrategia
- Personas
- Estructura

- Recursos tecnológicos, financieros, información, etc.
- Relación con el contexto.

En este mismo sentido (Munch Galindo, 2006, pág. 52) indica que la empresa se compone de áreas funcionales tales como recursos humano, mercadotecnia, finanzas y producción.

Otro de los elementos de la empresa es el factor humano, el que en relación a las empresas manufactureras presentó las siguientes características según datos la infografía Características de las empresas según su tamaño de (INEGI, 2014) las siguientes características:

El personal ocupado total promedio de cada establecimiento en el Sector manufacturero fue de 11 personas. El promedio en la micro empresa fue de 3 personas, en las pequeñas de 21, en las medianas de 112 y en la gran empresa de 716 personas por cada establecimiento.

Sector	Unidades económicas				Personal cupado			
	0 a 10	11 a 50	51 a 250	251 y mas	0 a 10	11 a 50	51 a 250	251 y mas
Industrias manufactureras	451,401	19,995	7,308	3,543	1,040,448	436,326	840,895	2,686,810
Comercio	1,965,895	503,079	11,190	829	3,851,442	1,024,323	1,162,565	348,029
Servicio privados no financieros	1,525,490	63,442	9,963	2,230	3,402,406	1,346,900	1,025,902	1,944,159

Nota: adaptada de (INEGI, 2014) Censos Económicos 2014. Resultados oportunos. Infografía Características de los establecimientos según su tamaño. Pag. 1

Para entender qué es una empresa se requiere conocer sus principales características, las cuales según (Hernandez y Rodriguez, 2006, pág. 13) se componen de los siguientes elementos:

- **Unidad económico-social.** Integrada por capital, trabajo y dirección. Socialmente útil de acuerdo con las exigencias del bien común. Genera confianza y credibilidad gracias al "capital social" y a la confianza entre las partes involucradas. O Administrada de manera congruente por la dirección. La empresa es una unidad formada por: capital, trabajo y dirección, satisfactora de bienes y servicios a la comunidad, la que, al adquirir sus productos, le genera beneficios económicos.

- **Capital.** El capital es un elemento indispensable, pues sin él la empresa no podría cumplir sus fines. El capital corre un riesgo al integrarse a la empresa. Por ello el inversionista requiere beneficios (utilidades), los cuales en la mayoría de los casos se reinvierten para permitir el crecimiento de sus actividades. Cuidar el capital es responsabilidad de todos los miembros.
- **El trabajo** o fuerza laboral genera los productos y/o servicios que se ofrecen a la comunidad y le da significado a los seres humanos que integran la empresa, quienes se sienten socialmente útiles, incluyendo al dueño, al percibir que sus bienes y servicios son importantes. La autorrealización de los integrantes es una motivación convergente que facilita el proceso de coordinación.
- **La dirección y administración** son elementos fundamentales de cualquier empresa. La responsabilidad de la dirección es ineludible. Su función principal es coordinar los elementos que integran la empresa para que cumpla la misión social y económica con la cual está comprometida.
- **El bien común** consiste en la satisfacción de las necesidades de los usuarios, y además produce otros beneficios sociales en virtud de la generación de empleo, pago de impuestos y subsistencia de proveedores.
- **La confianza y credibilidad.** Las empresas subsisten gracias a la confianza y credibilidad que generan con sus productos, servicios, pagos puntuales a proveedores, impuestos y respeto al medio ambiente.
- **La congruencia** con la que es dirigida la empresa le permite un sano desarrollo. Para que haya congruencia deben formularse planes y objetivos, así como establecer expectativas de resultados permanentes tendientes a satisfacer a las partes interesadas: inversionistas, clientes, usuarios internos y externos, proveedores, empleados y directivos. Cuando la dirección actúa congruentemente genera un efecto multiplicador denominado sinergia.

#### 2.3.2.4 Ciclo de vida de la empresa

La esperanza de vida para las Mipymes es poco alentador para los emprendedores. Los indicadores de demografía económica tienen diferentes comportamientos dependiendo del tamaño de los negocios. La probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños. Por ejemplo, en los de 0 a 2 personas ocupadas se encontró que cuatro de cada diez negocios mueren durante el primer año de vida y su esperanza de vida al nacer es de casi 7 años. Esta probabilidad decrece conforme las unidades económicas son más grandes y la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente conforme aumenta el tamaño (INEGI, 2014, pág. 2).

En relación a lo anterior se muestra la siguiente tabla:

Tabla 2

*Probabilidad de supervivencia y esperanza de vida por sector de actividad en el primer año de vida de los negocios*

Sector	Probabilidad de supervivencia durante el primer año de vida	Esperanza de vida al nacer (años de vida futura)
Manufacturas	0.68	9.5
Comercio	0.62	6.6
Servicios privados no financieros	0.64	8
Los tres sectores	0.64	7.7

**Nota: tomada de** (INEGI, Esperanza de vida de los negocios en México , 2014, pág. 1)

En este mismo sentido indica que muertes y nacimientos de negocios en un periodo de cinco años (2010-2015), publicó recientemente el Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE 2015) cuya base de datos fue comparada con la edición de este producto del año 2010. En este intervalo se observaron un conjunto de indicadores que expresan la movilidad demográfica en un lapso de cinco años. A continuación se muestran los principales resultados:

- En el DENUE 2010 se registraron 4.3 millones de negocios y durante el periodo mencionado se observaron 1.6 millones de establecimientos que murieron.
- En el DENUE 2015 se registraron 4.9 millones de establecimientos, observándose que 2.2 millones fueron nuevos negocios (nacimientos).
- De las muertes acaecidas durante el periodo, respecto al año 2010, el 17.4% corresponde al Comercio, 14.4% a los Servicios, 3.5% a las Manufacturas y el 2.3% a otros sectores.
- De los nacimientos con respecto a 2010, el 21.7% lo representa el Comercio, 21.5% los Servicios, 5.3% las Manufacturas y 2.8% otros sectores.

- Las muertes y nacimientos por tamaño están concentradas en los negocios de 0 a 5 personas ocupadas: 34.3% de las muertes y 46.4% de los nuevos establecimientos.

Con base a lo anterior señala que la probabilidad de muerte es mayor conforme los negocios son más pequeños, por ejemplo los de 0-2 personas ocupadas; cuatro de cada diez mueren durante el primer año de vida y su esperanza de vida al nacer es de casi 7 años. Esta probabilidad decrece conforme los negocios son más grandes y la esperanza de vida tiene un comportamiento creciente conforme aumenta el tamaño.

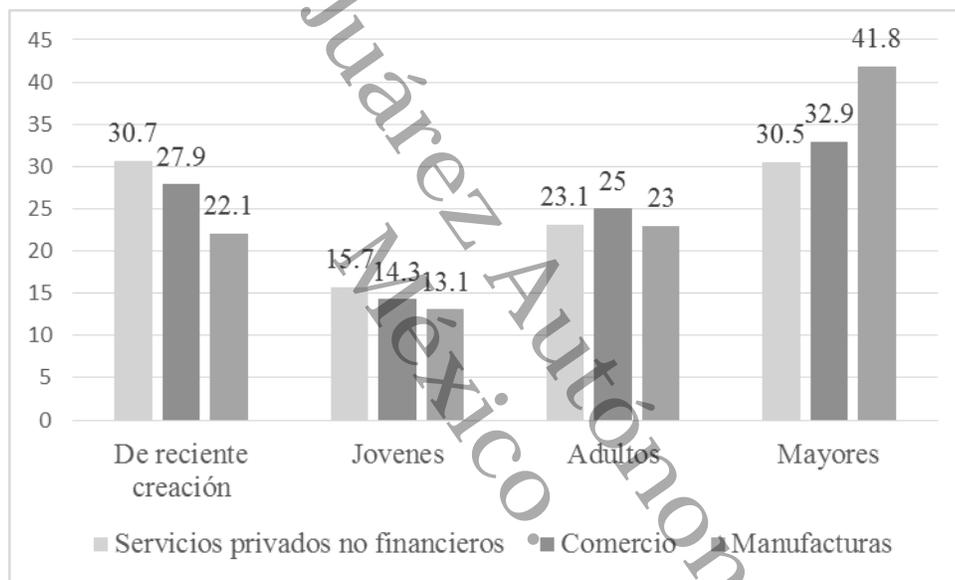


Figura 10 Longevidad de las empresas relacionada con la actividad económica Realizada con base en datos tomados de (INEGI, Boletín, 2014, pág. 14)

La anterior información se relaciona con el ciclo de vida de una empresa. Toda empresa atraviesa una serie de fases que se conoce como ciclo de vida que va desde la etapa de introducción, crecimiento, desarrollo y declive (Pablo Cardozo, 2007), a su vez (Segovia, 2011, pág. 13) indica que ese ciclo por el que pasan la mayoría de las empresas contempla los siguientes puntos:

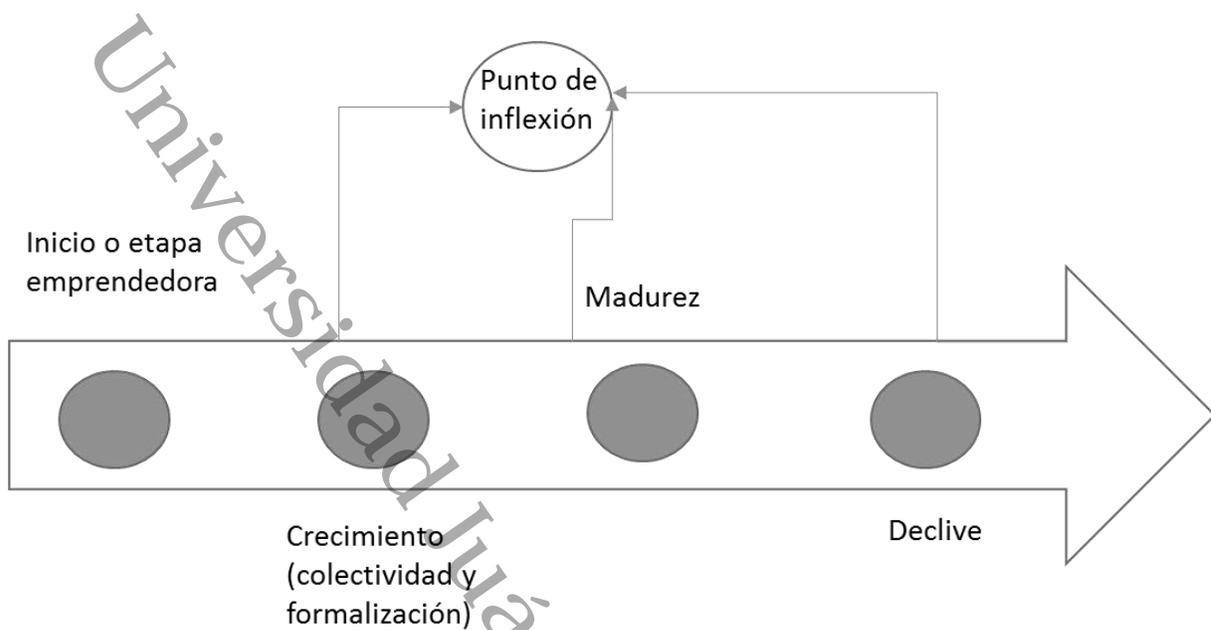


Figura 11 Ciclo de vida de la empresa. Creada con base en la figura que se muestra en Segovia, P. A. (2011). Sucesión Directiva y Patrimonial. En ITESM, Sucesión Ejecutiva (pág. 167). México: Editorial Digital. Tecnológico de Monterrey.

### 2.3.3 La familia

De acuerdo con (Ibarra, Ibarra, & Ibarra, 2005, pág. 10) la familia se define como una institución cuyas finalidades más importantes son:

- Preservación de la vida
- La reproducción de la especie
- Crecimiento de los hijos
- Cuidado de la salud
- La elaboración de la identidad
- La contención frente a las crisis vitales.
- La protección ante las adversidades
- El aprendizaje de la vida emocional

### **2.3.3.1 Elementos de la familia**

(Grabinsky, 1994, pág. 9) Establece que la estructura primitiva de la empresa familiar es, precisamente, la de la familia, pero que es la base de la futura estructura para una empresa familiar formalizada.

La constitución de la estructura de la empresa familiar es determinante para el logro de acuerdo en los negocios (Ginebra, 1997, pág. 23) esta sufre una serie de reestructuraciones constantes no en proporción del tiempo transcurrido de existencia, pero sí en función del nivel de generación en el que se encuentre.

### **2.3.4 La empresa familiar**

Según (Ibarra, Ibarra, e Ibarra, 2005, pág. 45)

Cuando una persona que inicia una empresa con su pareja como Hombre Orquesta, es una Empresa Familiar y ya está trabajando. Si varios amigos que se juntan, si bien no son familiares, ya se familiarizo la relación y cuando se familiariza la relación, se trata como una empresa familiar y eventualmente terminan siendo entre ellos muy amigos, hacen vínculos, como ser compadres, se tratan como si fueran hermanos aun y cuando no lo son, vacacionan juntos con sus familias y esos vínculos que no son sanguíneos si los familiarizan. Y se tiene que tratar como una Empresa Familiar de Hermanos, aun y cuando no sean Hermanos.

De acuerdo con lo anterior hablar de empresa familiar no es solo enfocarse en las empresas creadas por personas con parentesco consanguíneo, sino que la definición amplía este concepto a personas que crean una empresa, generando lazos afectivos en el proceso de creación de la misma.

Por lo general se acepta la empresa familiar puede verse como la unión de subsistemas con funciones específicas, con atributos que pueden ser fortalezas o debilidades. (Belausteguigoitia, 2004, pág. 8)

Otra postura sobre la empresa familiar es la extraída de la red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países KPMG, quien realizó una encuesta entre más de 200 directores y altos ejecutivos de empresas familiares en México. En este documento indica que el 56% de empresas contratan hasta cuatro socios o familiares; muy pocas (18%) tienen un propietario solitario; y 26% reclutan más de cuatro y hasta diez consanguíneos. (KPMG, 2013, pág. 14)

Al respecto (Cardozo, 2007, pag 478) señala que una empresa se considera que es familiar cuando se le ha identificado con por lo menos dos generaciones de una familia y cuando esta vinculación ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia.

En este mismo orden de ideas Jensen y Meckling , citado por (Macías R. y Ramírez O., 2011, pág. 198), indica que:

En una empresa de familia de primera generación el directivo y el propietario son la misma persona; por tanto, se produce una eliminación de riesgos de agencia, caso en el cual se obtienen una serie de ventajas que el resto de empresas no familiares no poseen. Esta afirmación se basa en tres ejes que son:

- 1) Cuando no hay separación de propiedad y gestión, consigue la desaparición de los costes de controlar a dichos agentes.
- 2) La existencia de una alineación de intereses cuando coinciden en la misma persona la propiedad de la empresa y la gerencia; caso donde los costes de agencia se minimizan al no existir disparidad de intereses entre las partes, el agente y el principal.
- 3) Se generan relaciones especiales en este tipo de empresas, de tal manera que no sólo se actúa a favor de uno mismo sino también a favor de aquellos que le rodean; por tanto, se puede afirmar que los costes de agencia en una empresa familiar de primera generación son mínimos debido a que la divergencia de intereses entre propietarios y gerentes, el potencial riesgo moral y/o la selección adversa (oportunismo), originados cuando propiedad y control están separados, no se manifiestan para el conjunto de firmas de propiedad familiar en las que no se ha dado la separación entre la propiedad y la gestión.

Con base en lo anterior se puede definir como empresa familiar a aquella en cuya estructuración y funcionamiento, participan personas con lazos afectivos o con algún parentesco.

#### **2.3.4.1 Características de la empresa familiar**

Las características de una empresa familiar son de tres clases.

1. Respecto a la propiedad: Gran parte de esta es de una familia, la que mantiene el poder y el control de la actividad empresarial.
2. Respecto al poder: Los miembros de la familia se dedican a la dirección de la empresa o en cargos de decisión en el consejo directivo.
3. Respecto a la continuidad: Siendo familiar, debe estar involucrado un elemento de herencia, en este caso se lo identifica cuando en la empresa participan los miembros de una segunda generación familiar, es decir los hijos del fundador, por ejemplo.

En la empresa familiar son muchos los factores y elementos que si bien es cierto sirven para apuntalar a la empresa, en algunas ocasiones se contraponen los intereses de uno y otro. Dependiendo del tipo de familia que intervenga en la empresa, los intereses varían como lo indica (Sanchez, 1998, pág. 312)

La familia nuclear (padre, madre e hijos) exigen la satisfacción de sus gustos y gratificaciones. La familia extendida (hermanos, tíos, primos, compadres) exigen utilidades. Los empleados "entrenados" esperan que el patrón le mejore el pago. Los parientes políticos, que participaron de alguna forma en sus inicios, también esperan recibir parte de las ganancias.

Lo anterior debido a que si se trata de imponer la disciplina los familiares pueden sabotear las actividades del jefe; los demás empleados podrían sentirse excluidos por la "mafia" de parientes; los objetivos de la empresa pueden ser diferentes a los objetivos de la familia; la promoción a puestos de confianza ocasiona favoritismo que a su vez causa inconformidad en el resto de empleados.

En las empresas familiares la contratación se inclina precisamente hacia los lazos parentescos, en la encuesta realizada por (KPMG, 2013, pág. 15) 94% de las respuestas admite

que incorporar familiares es complicado y hasta muy difícil, porque la contratación se suele hacer sobre bases emocionales y no estratégicas.

En el mismo estudio se indica que sólo en unos pocos casos (16% de las respuestas), los familiares parecen cumplir con la idea de integrarse de forma disciplinada y compartir los objetivos, así como la cultura construida de la empresa. (p. 16)

En cuestiones legales y financieras en México, la mayoría de las empresas familiares parecen tener una extendida resistencia y en muchos casos desconocimiento a involucrarse en temas jurídicos, financieros y de administración. Los abogados, notarios y consultores son solicitados sobre todo cuando hay un conflicto y a efectos de resolverlo, pero desafortunadamente no de manera preventiva, para darle estructura y establecer el negocio en la forma adecuada. Ocurre con los contratos de alquiler, los laborales y los de proveeduría, así como con las compras y ventas, e inclusive con el crédito, que muchas veces se hacen de palabra y confiando en la responsabilidad y buena fe de las personas.

El Registro Nacional de Avisos de Testamento ([www.testamentos.gob.mx](http://www.testamentos.gob.mx)) reporta que entre 2003 y 2011 ha recibido menos de dos millones de testamentos, a razón de unos 200,000 por año. Es una cantidad mínima para el enorme universo de propietarios y personas que tienen algo que heredar a sus descendientes.

Esta digresión confirma la imprevisión en temas legales, que se refleja en la pregunta sobre las medidas dispuestas para la sucesión de directores y propietarios de una empresa familiar. Según el estudio realizado por la red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países (KPMG, 2013, pág. 25) , sólo 13% de los encuestados ha considerado un proceso de sucesión,

que no sólo debe referirse al eventual fallecimiento de un socio, sino a los cambios en la dirección, el retiro voluntario y el paso de la estafeta a quienes vienen detrás. Más de la mitad de los entrevistados (55%) no esté consciente o preparado y no tenga un plan de sucesión, mientras que 32% admite medidas parciales.

En el mismo documento se señala que 30% de los entrevistados afirman desconocer su porcentaje o participación en las acciones y, por lo tanto, el valor de su propiedad, así mismo Tampoco existe mucha claridad (sólo 16%) sobre los métodos para estimar el valor de las acciones y el modelo de salida para quien ha decidido desligarse.(p.18)

En ese mismo sentido la empresa consultora (PWC, 2014, pág. 1) en una encuesta realizada a las empresas familiares señala que “Tan solo el 16% de las Empresas Familiares tienen un Plan de Sucesión y que Para la mayoría de las Empresas Mexicanas, el Plan de Sucesión sigue siendo una idea, no un documento formal”.

Otra característica de las empresas familiares de acuerdo con la fuente anteriormente citada, es que sólo 38% de los responsables admite que la estructura organizacional es clara, y que los cargos directivos y las responsabilidades están bien identificados. Si estas cuestiones básicas no son precisas, y la familia no reconoce las barreras y los límites (el restante 62%), es difícil que se puedan maximizar los activos y agregar valor al negocio de manera sostenible. (p.15)

Lo anterior conlleva al trato diferente que se da a los miembros de la familia frente a los ejecutivos y empleados contratados de la manera convencional, pues en 61% de la muestra, la contribución de esos trabajadores no está claramente identificada ni valorada, y para ellos no existen mecanismos formales de retención. Contrariamente, los miembros de la familia no

suelen ser evaluados y compensados en función de sus habilidades y resultados (78% de la muestra).

De acuerdo con el sitio web Herramienta Pyme (Economía, 2014) indica que por sus características, los negocios familiares son muy diferentes de las empresas y de las cooperativas:

La naturaleza de un taller familiar surge de los lazos civiles o sociales por los que se relacionan entre sí las personas que realizan actividades productivas en el taller (familiares y pupilos), más que por el tamaño de este, el valor de sus ventas o el número de personas que integran el taller. Se trata de esfuerzos de producción que las familias realizan para generar ingresos para el hogar, a partir de actividades que llevan a cabo los mismos familiares y las personas asimiladas a la familia.

Los negocios familiares son unidades económicas esencialmente diferentes de las empresas (sociedades, asociaciones, personas físicas con actividad empresarial), ya que en las empresas quienes participan son patrones y trabajadores contratados para realizar un trabajo de manera subordinada, de modo que las relaciones entre las personas que participan en las empresas son de carácter laboral, mientras que en los negocios familiares, tratándose de parientes y pupilos, los lazos entre ellos son más bien familiares, civiles o sociales.

Asimismo, los negocios familiares son distintos de las cooperativas, ya que en estas los integrantes se relacionan entre sí más por lazos de asociacionismo entre productores independientes unos de otros en mayor o menor grado.

#### **2.3.4.2 La administración de la empresa familiar**

De acuerdo con un estudio realizado por una de las cuatro firmas más importantes del mundo de servicios profesionales (KPMG, 2013, pág. 21) uno de los signos de debilidad funcional de las empresas familiares es la falta de operación del órgano de conducción, como el Consejo de Administración, que sólo tienen establecido 45% de los encuestados; en el grupo

restante debe entenderse que la función es ocupada por el llamado administrador único. El 55% de las respuestas), revela que las decisiones se toman de manera más o menos reactiva, y que probablemente los socios no se comunican de manera adecuada.

Igualmente en dicho estudio se señala que en los casos en que existe un Consejo de Administración, apenas 27% parece cumplir con los fines de discutir, negociar y hacer planes. El resto de las respuestas sugiere que se trata de una junta meramente informal, quizá esporádica, con fines contables y para cumplir con requisitos administrativos. (p.22)

Otro hecho significativo de acuerdo con el estudio antes citado, es que sólo 30% de los consejos incluya en sus reuniones consejeros independientes, un componente que no representa un costo significativo, y que tiene la función de aportar una visión externa y que puedan opinar de manera neutral sobre lo que ven y les parece conveniente, puede ayudar tanto a la empresa como a la familia a lograr una visión de negocio en beneficio de la permanencia a través del tiempo.

En el estudio mencionado se concluye que la mayoría de las empresas familiares se conduce a través de decisiones más o menos unilaterales tomadas por los dueños y directores, que la estructura de Gobierno Corporativo es en su mayoría precaria ya que solo el 12% de las empresas objeto de estudio indicó contar con una estructura de gobierno corporativo, así mismo solo un 65% de las firmas carecen también de un Comité de Auditoría. (p. 23)

Aunado a lo anterior, se señala que sólo 38% de las empresas muestra apego por realizar planes de negocios y planeación presupuestal mientras que para 29% de las empresas encuestadas, este estilo de trabajo no existe, y en el restante 33% se realiza de manera parcial, lo que nuevamente sugiere que las iniciativas se toman de manera reactiva e intuitiva. Así mismo

72% de la muestra asegura que no tiene la costumbre o la práctica de darle seguimiento a los presupuestos y planes de negocios. Además, sólo 32% de los empresarios tiene indicadores para temas críticos del negocio y para documentar su desempeño. (p.30)

En el mismo orden de ideas (Cardozo, 2007, pág. 117) indica que la administración de la empresa familiar la realiza habitualmente el emprendedor que por lo general es cabeza de familia, este a su vez integra a los demás miembros de la familia a la actividad de emprendimiento, y quien desea además que esta forme parte de su ciclo evolutivo. Siendo precisamente este último hecho una de las situaciones problemáticas para la empresa familiar, puesto que el padre y los demás miembros de la familia generalmente no pueden diferenciar entre el papel de familiares y empleados. (p. 480)

#### **2.3.4.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar**

Entre las ventajas que se pueden mencionar sobre las empresas familiares se tienen las siguientes de acuerdo con (Belausteguigoitia, 2004, pág. 43):

- Las relaciones de afecto.
- El compromiso hacia la organización.
- El servicio.
- La visión de largo plazo.
- La vocación.
- La rapidez en la toma de decisiones.
- La estabilidad de los ejecutivos.

De acuerdo con (Belausteguigoitia, 2004, pág. 42) una de las desventajas de las empresas familiares es el nepotismo, término que proviene del latín “nepos, nepotem”, que quiere decir nieto, descendiente (en italiano “nipote” significa sobrino, nieto). El diccionario define a esta palabra como la preferencia por parientes, al otorgar cargos públicos.

Otro autor (Ginebra, 1997, pág. 26) indica como desventaja el enfeudamiento, en donde los responsables de diferentes áreas de una empresa pueden considerar a sus departamentos como feudos, y actuar como si fueran de su propiedad, impidiendo así la participación de cualquier colaborador. Así mismo señala que la autocracia y el paternalismo son fenómenos que se originan por llevar de manera inadecuada el sistema familiar al sistema de empresa, ejerciendo un estilo de liderazgo basado en el poder.

En el mismo orden de ideas señala a la parálisis directiva y la resistencia al cambio como otra desventaja para estas empresas aunada a la manipulación familiar, la contratación de profesionales poco calificados y la falsa seguridad de algunos miembros de la empresa, que por ser parte de la familia, tienen la seguridad de que no serán despedidos, independientemente de su desempeño.

A este respecto la (García, 2014, pág. 8), indica que una empresa familiar, al igual que una no familiar, presenta ventajas y desventajas.

Ventajas:

1. Valores familiares que son trasladados a la empresa.
2. Interés común por el bienestar económico de la familia.
3. Lealtad familiar: generalmente se cuenta con un compromiso moral que trasciende cualquier actitud o acto desleal.

Desventajas:

1. Conflictos familiares que se llevan al trabajo o empresa.
2. Tolerancia hacia el personal incompetente.
3. Dificultad para conseguir el personal adecuado.

Podemos decir que las desventajas pueden convertirse en ventajas, y viceversa. Un gran impedimento para que las empresas familiares crezcan es que no cuentan con estructuras o procedimientos fundamentales en su planeación, administración y toma de decisiones.

#### **2.3.4.4 La planeación estratégica en la empresa familiar**

Según datos extraídos de una encuesta realizada por una de las cuatro firmas más importantes del mundo de servicios profesionales (KPMG, 2013, pág. 28) sólo 23% de los entrevistados aceptan seguir una estrategia clara o bien diseñada, y que sea capaz de medir los resultados. Decir que esto se lleva parcialmente (44% de la muestra), es aceptar un serio contenido de improvisación. En la misma pregunta, 33% acepta que carece de una estrategia clara, lo que en otras palabras significa que el negocio quizá vaya bien, pero tal vez desviado de las metas planteadas.

En el mismo estudio se indica que la estandarización de procesos bien gestionados, es fundamental para poder delegar, seguir creciendo, y mantener a la vez el control de la organización. Considerar que una empresa está estandarizada, debe integrar y formalizar tres temas. Procesos y actividades, gente capacitada y con perfil suficiente, y tecnología acorde a su complejidad de operación. Donde ninguno de los tres conceptos es más relevante, sino que se consideran complementarios en la búsqueda del crecimiento, permanencia y conservación del valor.

#### **2.3.5 Los valores en la empresa.**

##### **2.3.5.1 Concepto de valores**

Valorar tiene la misma raíz que evaluar. Es afín a las palabras apreciar, reconocer, aceptar. Valorar es dar valor a algo o a alguien. Como el poliedro, posee múltiples caras y puede contemplarse o definirse desde varios ángulos y visiones, por lo que señalan (Dolan, 2003, pág. 121) que la palabra “Valor” es polisémica.

Desde una perspectiva general, y siguiendo las ideas con enfoque sociológico de (Margery , 2001, pág. 4) “Valor” es “una definición arbitraria acerca de lo deseable en la

experiencia, sometida a control social”, es decir, que orienta la conducta humana y su acatamiento es reconocido y premiado, mientras que su irrespeto es reprimido y castigado. Los valores se concretan en acciones, comportamientos que se manifiestan en la cotidianidad personal y organizacional.

En el mismo orden de ideas (Dailey, 2003, pág. 13) indica que con frecuencia, los valores influyen decisivamente sobre la percepción individual de la autoridad, así como de sus derechos y obligaciones.

Tabla 3

*Valores terminales e instrumentales.*

<b>Valores terminales</b>			
Logros	Seguridad familiar	Libertad	Calma interior
Estatus social	Igualdad	Placer	Seguridad nacional
Sabiduría	Amistad	Felicidad	Paz mundial
Belleza del arte y de la naturaleza	Patrimonio neto		Prosperidad
<b>Valores Instrumentales</b>			
Ambición	Capacidades	Independencia	Autocontrol
	Limpieza	Facilidad para perdonar	Obediencia
	Valor	Imaginación	Amabilidad
	Alegría	Inteligencia	Responsabilidad

Nota: tomado de (Dailey, 2003, pág. 13)

El valor que se da a la familia en México es una característica cultural relevante, e incluso una de las más sobresalientes. Los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. (Belausteguigoitia, 1996 pág. 42).

En este mismo sentido (Kras 1991, pág. 28) reconoce una gran sensibilidad emocional en los mexicanos: “La manera mexicana de hacer las cosas difiere mucho de la anglosajona en la que, por lo menos en lo que se refiere al trabajo, se le da más importancia a la tarea que al individuo. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. En consecuencia, en una situación laboral, las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente para obtener de la fuerza laboral el compromiso de que logrará la máxima eficiencia y productividad.”

Las relaciones en la familia mexicana suelen ser muy intensas, inclusive en el caso de las familias extendidas, en las que la influencia de los abuelos resulta notable (Díaz, 1996, pág. 32). En muchas culturas, la familia tiende a reducirse a la llamada familia nuclear, constituida sólo por los cónyuges y los hijos. A pesar de que existan los abuelos y los hermanos, para fines prácticos el grupo social familiar se reduce a los elementos antes mencionados. En México, a diferencia de otras culturas, el concepto de familia es mucho más amplio e incluyente.

Hay otro factor trascendente que hace que las familias mexicanas crezcan aún más: la integración a la familia de amigos y visitantes de otras regiones. Uno de los grandes valores de la cultura mexicana es el de la generosidad. Respondiendo a este valor, es posible que se incorporen al techo familiar los amigos fraternales o familiares de segundo o tercer grado que viven en regiones lejanas y que, por motivos de trabajo o estudio, busquen compañía, cobijo y apoyo. Estas personas reciben el nombre de entenados, que es un término que ha adquirido una connotación peyorativa en la cultura mexicana.

### 2.1.4.2 Implicaciones de los Valores en las empresas familiares

La familia como unidad social y como sistema abierto presenta una serie de cambios no solo a nivel nacional, sino global. Los valores familiares igualmente cambian junto con la unidad social que los porta. Una aproximación a los cambios familiares que están teniendo lugar en diferentes sociedades en las últimas décadas se refleja en el trabajo realizado en 31 países\* del mundo (Kagitcibasi, 2006, pág. 55), y que muestran los principales cambios en la familia y sus valores, dentro de los que destacan:

- La urbanización se presenta como un proceso que provoca cambios en las familias.
- Los patrones de casamiento son variados; matrimonios concertados y de libre adhesión, aunque disminuyen los matrimonios concertados en los países en que tienen lugar.
- Lugar de residencia: más de la mitad convive en residencias neo locales y nucleares. Un tercio de la familia es extensa, aunque se evidencia un giro hacia la nuclear.
- Normas de exogamia y endogamia: la norma es la exogamia aunque todavía en algunas culturas existe la norma endogámica, que restringe matrimonios basados en categorías como casta, religión, raza o estatus socioeconómico. Son explicitadas en dos tercios de los países estudiados.
- El 50% de los países del estudio citado menciona el aumento de la edad de casamiento, por razones profesionales y económicas, a la vez que aumenta el ratio de divorcio, y el declive del número de hijos.
- Se dan cambios en los roles tradicionales patriarcales jerárquicos entre padre y madre. Los roles instrumentales (supervivencia asignado al hombre) y roles expresivos (mantenimiento de la moral y cooperación asignadas a la madre) que define Parsons (1943, 1986) están sufriendo varios cambios: aumenta la independencia económica de la mujer trabajando fuera de la casa aunque sigue siendo ella la piedra angular de la familia y la que más sensibilidad muestra hacia las necesidades del hijo/a. Se le sigue manteniendo el rol de la mujer como cuidadora. La posición y autoridad del hombre como padre se encuentra más cuestionada aunque sigue teniendo el poder autocrático.
- La ruptura de hogares constituidos por familias extensas no parece afectar los lazos afectivos y apoyo mutuo entre sus miembros.

El valor que se da a la familia en México indica (Belausteguigoitia, 2004, pág. 178) es una característica cultural relevante, e incluso una de las más sobresalientes. Los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia.

Las relaciones en la familia mexicana suelen ser muy intensas, inclusive en el caso de las familias extendidas, en las que la influencia de los abuelos resulta notable (Díaz Guerrero, 1996 pág. 34). En muchas culturas, la familia tiende a reducirse a la llamada familia nuclear, constituida sólo por los cónyuges y los hijos. A pesar de que existan los abuelos y los hermanos, para fines prácticos el grupo social familiar se reduce a los elementos antes mencionados. En México, a diferencia de otras culturas, el concepto de familia es mucho más amplio e incluyente.

Hay otro factor trascendente que hace que las familias mexicanas crezcan aún más: la integración a la familia de amigos y visitantes de otras regiones. Uno de los grandes valores de la cultura mexicana es el de la generosidad. Respondiendo a este valor, es posible que se incorporen al techo familiar los amigos fraternales o familiares de segundo o tercer grado que viven en regiones lejanas y que, por motivos de trabajo o estudio, busquen compañía, cobijo y apoyo. Estas personas reciben el nombre de entenados, que es un término que ha adquirido una connotación peyorativa en la cultura mexicana.

#### ***2.3.5.1 Los valores en la empresa familiar***

En la sociedad mexicana la familia es el centro sobre el que gira la vida del individuo, tanto en lo referente a sus actividades sociales como económicas. En gran medida la familia es un factor que da fuerza a la sociedad mexicana (Salle, Historia de la empresa familiare en México., 2014, pág. 9), señala que en México, el término “familia” es más amplio que en otros países, ya que el núcleo familiar no sólo se limita a los padres e hijos que viven bajo el mismo techo, sino también incluye a una segunda o tercera generación. Esto mismo se aplica a las “empresas familiares”, en las cuales llegan a participar segundas y hasta terceras generaciones de la familia. En México siempre ha existido una alta integración familiar, por lo tanto, la empresa

familiar es uno de los órganos más confiables y exitosos. Los valores y principios que caracterizan a la familia mexicana se llevan de la casa a la oficina.

Las familias empresarias les ha de ser muy difícil entender su idiosincrasia y gobernarse a sí mismas, si ellas en su función socializadora no entienden y gestionan convenientemente las claves de su propia cultura familiar. (Lozano, 2007, pág. 238)

El mismo autor señala la que:

En las familias empresarias de acuerdo con sus tres grandes valores diferenciadores: el deseo de unidad y continuidad intergeneracional; la familia empresaria como marco de interrelaciones entre diversas culturas familiares y protagonista de su cohesión entre ellas, y el objetivo de crear y mantener, a lo largo de las distintas generaciones, un proyecto socioeconómico motivador para todos ellos y una profesionalización permanente de sus relaciones socio laborales. (p. 242)

Lo anterior indica que los valores son fundamentales en las empresas familiares y que pueden resumirse como se muestra en la siguiente tabla.

Figura 12

*Típicos valores de las familias empresariales.*

Valores nucleares (Ética)	Vivencias familiares (Estética)
<ul style="list-style-type: none"><li>• Trabajo</li><li>• Inversión</li><li>• Iniciativa</li><li>• Cohesión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Gusto por la actividad</li><li>• Apuestas de futuro</li><li>• Espíritu emprendedor</li><li>• Sensación de arropamiento familiar</li></ul>

Nota: adaptada de (Lozano, 2007, pág. 245)

Los valores corporativos son los principios centrales y duraderos de la organización, al determinar la cultura y estrategia corporativas. Por ello, en este sentido (Universidad de la Salle, 2012, pág. 20) como valores corporativos aplicados a la empresa familiar habría que destacar los siguientes:

- **Capacidad para trabajar en equipo:** Los miembros de la familia que trabajan en la organización, así como por la necesidad de colaborar para maximizar el beneficio en la organización.
- **Compromiso moral:** Los directivos familiares se caracterizan por su fuerte grado de implicación y compromiso en la organización, sobre todo cuando el grado de parentesco intergeneracional es directo (padres- hijos-abuelos) y la empresa familiar es de segunda generación. Dicho compromiso moral es global, esto es, además de la familia afecta a la sociedad y al capital intelectual que trabaja en la empresa.
- **Sentido social:** La familia es consciente de su impacto en la sociedad, sobre todo en aquellas empresas familiares dedicadas a asuntos sociales (sanidad, educación y atención a mayores y discapacitados), por lo que el grado de implicación de sus directivos es mayor a medida que se van concienciando socialmente.
- **Responsabilidad coherente:** La empresa familiar actúa hacia objetivos establecidos por el Consejo de Familia bajo una dirección única.
- **Empoderamiento:** Los directivos democráticos de las empresas familiares incentivan a sus equipos a dar lo mejor de sí. Por ello, son receptivos a las sugerencias de mejora de los procesos de producción y/o comercialización. Sin embargo, este valor corporativo no se da en organizaciones autoocráticas.

De igual forma señala que a partir de este decálogo de valores corporativos, el capital intelectual que forma parte de la empresa familiar une esfuerzos para lograr objetivos comunes y así garantizar la supervivencia de la empresa.

Con base en lo anterior se puede visualizar que los valores son importantes para la supervivencia de la empresa, así como son únicos en cada empresa.

### 2.3.6 La sucesión en empresas familiares

Diversos estudios del tema señalan que los procesos de sucesión marcan una de las contingencias más importantes de su viabilidad y consolidación. En este sentido (Vacchiano, 2007, pág. 67) indica que el origen de la empresa familiar está siempre vinculado a la determinación de aquellos individuos, vocacionalmente emprendedores, que aglutinan en torno a sí mismos una elevada capacidad para añadir valor. Incluso con anterioridad a la formulación legal de la forma de establecimiento, su actividad genera satisfacción y crea lealtades entre los clientes iniciales. Por ello al configurar la estructura societaria se percibe una elevada

concentración de la propiedad en uno o pocos titulares de los que luego se deriva la condición familiar de dicha titularidad.

En ese mismo orden de ideas establece que es durante el período de crecimiento inicial y consolidación de la empresa en su mercado, cuando han de establecerse los criterios para la ordenación profesional, la concepción de futuras actividades y responsabilidades de los miembros de la familia que pudieran tener una función laboral, por lo que la anticipación y previsión de los fundadores ante su inevitable sucesión se convierten en un proceso de enorme responsabilidad plenamente conectado con la gestión a largo plazo.

Son precisamente los aspectos que regulan la selección y formación de los sucesores los que pueden proporcionar un tránsito tranquilo, guiado por la evolución profesional de los elegidos y sin influencia emocional perturbadora de las relaciones familiares

#### ***2.3.6.1 Plan de sucesión en la empresa familiar***

De acuerdo con una encuesta realizada por (KPMG, Plan de sucesión en empresas familiares, 2014) en México, al analizar la relación entre quienes piensan retirarse en el corto plazo y quienes tienen establecido un plan de sucesión, se encuentra que quienes no tienen un periodo definido de retiro, tampoco cuentan con un plan de sucesión. (p.4)

Lo anterior se muestra en la figura 13 que se indica a continuación en la que se puede apreciar que un 33% de los empresarios no ha establecido un periodo de sucesión.

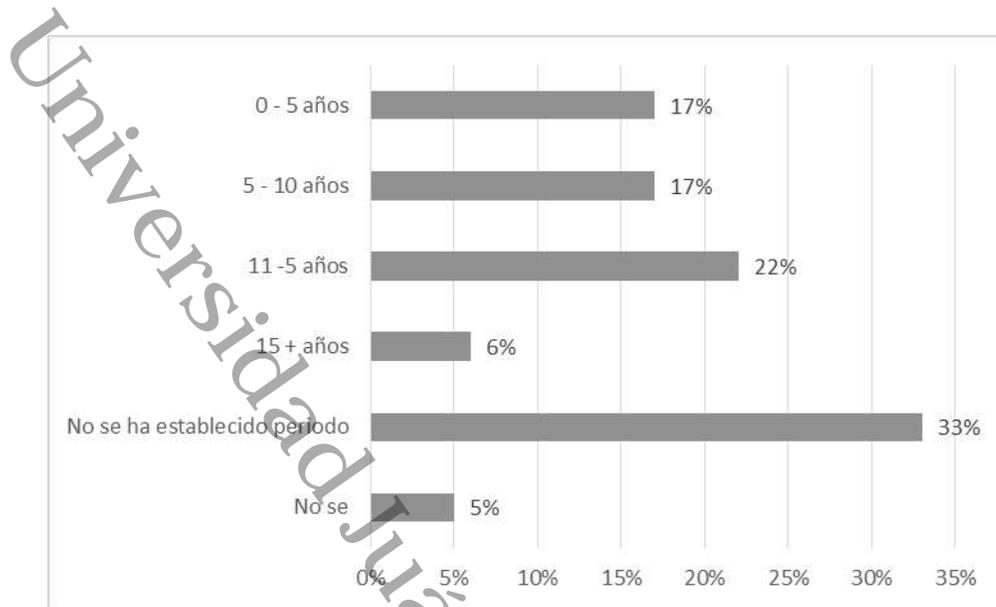


Figura 13 Plan de sucesión en empresas familiares: respuesta a ¿Cuándo planea retirarse el director general de su empresa? realizada con base en los datos de (KPMG, Plan de sucesión en empresas familiares, 2014) p. 4.

De acuerdo con (Casillas, Díaz, y Vazquez, 2005) “la construcción de un plan de sucesión abarca la creación de documentos que organicen la transferencia de la propiedad de la firma, desde el dueño hacia otros.” Lo anterior indica que el proceso de sucesión no es un solo proceso sino un conjunto de ellos, teniendo como finalidad garantizar la continuidad de la empresa.

### 2.3.7 Proceso de plan de sucesión como parte de la profesionalización

Para poder gestionar un plan de sucesión, la literatura en la materia señala que es necesario contar primero con un proceso de profesionalización en la empresa, para que la empresa cuente con un plan estratégico, facilitando la elaboración del plan de sucesión.

Entre muchas otras ventajas, profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y la empresa. Este

proceso de análisis suele desensibilizar a la empresa, una ventaja significativamente importante para la mayoría de las firmas familiares. (Leach, 1999, pág. 103)

Leach de igual forma señala que llega un momento en el desarrollo de toda empresa en que el dueño alcanza un punto de saturación después del cual ya no puede hacer nada por sí solo. Puede intentarlo, pero esto significa que ha dejado de hacer un uso efectivo de su tiempo, y el tiempo de un empresario es su más valioso capital. Si pretende sostener el crecimiento, el dueño tiene que reconocer antes su función fundamental, que es la de establecer una “visión”, una dirección, y una organización competente y comprometida. En segundo lugar, debe consagrar una buena parte de su tiempo para desempeñar esa función, delegando en otros las responsabilidades más materiales y cotidianas, en las cuales no es necesario que se comprometa.

De acuerdo con (Leach, 1999, pág. 109) la personalidad central generalmente es el fundador, y cuando éste selecciona personal foráneo a menudo no está dispuesto a dejarle hacer su tarea independientemente. Los obstáculos abarcan:

1. Dificultades para delegar responsabilidad.
2. Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.
3. Temor a perder el control por parte de la familia.
4. Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.
5. Lealtad familiar hacia los empleados.

### **Plan estratégico empresarial**

El propósito de este plan es proveer a la compañía de un documento consistente, por escrito, a fin de encarar las tareas básicas del management: planificación, organización, dotación de personal, manejo y control. Dicho plan puede ser considerado como una especie de mapa de ruta que permite a la compañía contestar a tres preguntas básicas: ¿dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿cómo llegaremos allí?

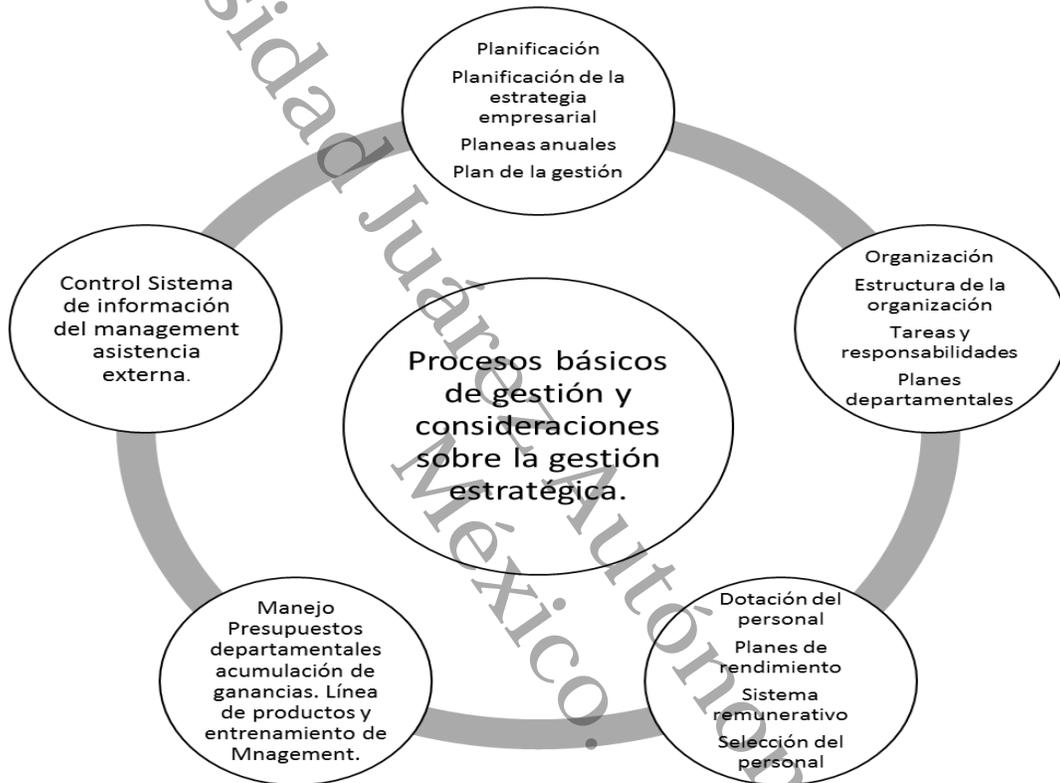


Figura 14 Consideraciones sobre la gestión estratégica. Fuente: (Leach, 1999) p. 9

Los pasos esenciales para organizar y llevar a cabo el proceso de planeamiento estratégico de acuerdo con (Leach, 1999, pág. 10) son:

1. Diagnóstico de la situación actual de la empresa. Determinar cuáles son sus ventajas y desventajas internas (por ejemplo, nuestros costes unitarios son menores que los de la competencia, pero nuestro sistema de distribución es deficiente), y sus oportunidades y amenazas externas (por ejemplo, Europa 1992 puede ser una buena oportunidad, pero la tecnología más reciente pone en peligro la vigencia de nuestro producto).

2. Elaborar un informe de la misión empresarial. Una definición clara del objetivo fundamental de la empresa, sus productos, servicios, clientela y valores.
3. Desarrollar metas. Formular en términos que puedan ser comprobados los resultados esperados por la empresa para los próximos tres a cinco años, en áreas como crecimiento, rentabilidad y participación en el mercado.
4. Definir estrategias. Reconocer las contingencias, identificar las iniciativas a tomar y los métodos empleados para alcanzar metas empresariales específicas. Indicar los pasos a seguir en cada procedimiento, el personal responsable de llevarlos a cabo, el lapso de tiempo, y los recursos necesarios.
5. Determinar la incidencia de la implementación de estas estrategias sobre la empresa. Qué recursos (humanos, financieros, equipos, tiempo) serán necesarios. Por ejemplo, puede ser necesario designar a un director financiero para que asuma responsabilidades en el manejo del sistema contable.
6. Redacte el plan, incorporando la misión empresarial, las metas, la estrategia y la evaluación, junto con los proyectos presupuestarios y financieros, en un simple documento.
7. Ejecute y supervise el plan. Evalúe esporádicamente (al menos una vez al año) el rendimiento de la compañía en relación con el plan.
8. Corrija el plan cada vez que sea necesario. Agregue o suprima elementos para asegurar el desarrollo armónico de la empresa, teniendo en cuenta que la flexibilidad es la clave del éxito.

### **El plan de management**

A fin de facilitar la ejecución y control del plan estratégico empresarial, se debe redactar por separado un plan de management donde se establezcan los procedimientos operativos y los objetivos específicos para el personal responsable de su aplicación. Los elementos clave de este plan abarcan:

1. Una estructura documentada de la organización y una descripción de los cargos.
2. Metas de rendimiento comprobables.
3. Un sistema objetivo de análisis y evaluación del rendimiento.
4. Un programa de entrenamiento y desarrollo.
5. Remuneración sobre la base de la competencia/rendimiento.
6. Métodos de supervisión y control.

Existen diferentes propuestas para desarrollar un plan de sucesión que permita a las empresas familiares hacer frente a este proceso de manera positiva, así según él (Concejo Coordinador Empresarial, 2011, pág. 11) los requisitos básicos que los asesores deben cumplir para hacer una buena planificación de la sucesión son:

- ✓ **Primer paso:** lograr que todos los miembros de la familia, incluido el fundador, se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión.
- ✓ **Segundo paso:** ayudar a los familiares a dejar de lado toda actitud competitiva y enseñarles maneras constructivas de trabajar juntos.
- ✓ **Tercer paso:** poner en marcha un proceso de planificación que se inicie con una declaración de misión y un plan estratégico. Su objetivo debe ser dirigir la empresa con eficiencia y eficacia, manteniendo al mismo tiempo las especiales cualidades que originariamente la llevaron al éxito.
- ✓ **Cuarto paso:** crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la empresa.
- ✓ **Quinto paso:** elaborar una estructura rectora adecuada para la comunicación entre los directivos y los ejecutivos de la empresa. Un consejo de familia y un foro familiar pueden equilibrar los diversos intereses de todos los miembros, de una manera que sea conveniente para la empresa, la familia y los individuos.
- ✓ **Sexto paso:** poner en pie estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

De igual forma en el documento referido se indica que es muy saludable e importante protocolizar la necesidad de un programa de sucesión que sea consecuencia del consenso. Debe formalizarse en un documento escrito firmado por los miembros de la familia. Cada familia debe buscar su propio protocolo. No existe un modelo universal aplicable a la generalidad de empresas familiares, e indica que debe contener los siguientes elementos: (p.12)

- La misión y los valores de la familia.
- Los objetivos y los valores de la empresa.
- Los objetivos del Protocolo.
- Los Órganos de Gobierno de la empresa y de la familia y sus normas de funcionamiento.
- Los criterios para la incorporación de accionistas a los órganos de gobierno corporativo.
- El acceso a la condición de accionista.
- Las políticas y normas laborales a seguir por los miembros familiares (incorporación, continuidad, permanencia, y salida).

- Derechos de información contable de los miembros familiares.
- Política de retribución de los miembros familiares en el Consejo de Familia y en el Consejo de Administración.
- Aspectos fiscales entre la familia y la empresa.
- La política de dividendos.
- Las normas para la valoración y transmisión de acciones y planes de recompra y de liquidez.
- Política de endeudamiento.
- Ampliaciones de capital.
- Los planes de sucesión y de contingencia.

En el proceso de cambio de estafeta es muy importante la transparencia para dejar una compañía en manos de un nuevo líder, el generar un plan es sumamente positivo para tal fin.

De acuerdo con la (KPMG, 2013, pág. 19) entre las mejores prácticas está el plan de sucesión que debe desarrollarse cinco o diez años antes de que el fundador o sus socios planeen retirarse. Esto cubre el lapso necesario para identificar a los candidatos idóneos, sean familiares o profesionales, capacitarlos en diferentes funciones e integrarlos al negocio, de la misma manera en que se forja la carrera de un ejecutivo en una empresa institucionalizada.

De esta forma, la empresa puede evolucionar hacia la siguiente generación de una manera ordenada y responsable, y cuando el fundador desee retirarse será un proceso fácil, ya que la mayoría de sus responsabilidades habrán pasado a la siguiente generación.

Otra recomendación se encuentra en (Venezia, 2004, pág. 32) un listado de las mejores prácticas el proceso de sucesión puede dividirse en cuatro tipos: recomendaciones para el consejo directivo, recomendaciones para el líder saliente, para el líder entrante, y recomendaciones específicas para la familia dueña de la empresa. Entre las recomendaciones se tienen:

**Para el consejo directivo de la firma:** Ver a la sucesión como un proceso, no como un evento o momento en la vida de la empresa; considerar que dicho proceso incluye la previsión, selección de posible líder, su designación y la transición de un líder a otro; Recordar que este proceso debe ser un proceso planeado y no un proceso reactivo y sujeto a circunstancias imprevistas.

**Para el dirigente de la empresa:** Considerar detenidamente el tipo de salida que es la más viable y adecuada para sí mismo; fomentar el desarrollo de posibles sucesores dentro de la firma; considerar las diferentes opciones de roles a desempeñar en la empresa familiar, una vez que deje el puesto de líder máximo de la organización; considerar el impacto que la sucesión pueda tener en los integrantes de su empresa.

**Para el líder entrante:** Vigilar la continuación adecuada de las operaciones de la firma durante el proceso de transición; Considerar cuidadosamente el que la empresa continúe con la misma estrategia de competencia, sobre todo si la empresa tiene un desempeño y liderazgo comprobados y aunque dicha estrategia sea producto del diseño e implementación del líder anterior; Minimizar el impacto de la sucesión en los empleados y lograr a la brevedad posible su lealtad, respeto y apoyo; De ser posible, conservar al líder anterior como un asesor de la empresa.

**Para la familia:** Fomentar en los miembros de la familia y sobre todo en los jóvenes, los valores del negocio y de libre empresa; fomentar el interés en las nuevas generaciones hacia los problemas, retos y ventajas que significa tener un negocio familiar; Involucrar a la familia desde edad temprana en las actividades del negocio; preparar a la nueva generación desde su infancia y a través de su desarrollo para la posibilidad de asumir roles de liderazgo en la empresa; cuidar y motivar el desempeño de roles de liderazgo requeridos para una adecuada relación familiar y

que complementen los roles de liderazgo empresarial desempeñados por miembros de la familia; anticipar y buscar disminuir las tensiones entre generaciones y entre miembros de la nueva generación.

### 2.3.6.2 Metodología para la sucesión empresarial.

Varios estudios reflejan que las empresas familiares dirigidas por miembros de la familia exhiben una conducta de resistencia cuando deben acometer cambios organizativos sustanciales (Zúñiga Vicente y Sacristán Navarro, 2009, pág. 76). La sucesión patrimonial en las empresas familiares se ha estudiado como un evento circunstancial y no como un proceso (Gonzalo Gómez, López Vergara, y Betancourt Ramírez, 2008, pág. 273)

El tiempo de preparación del sucesor es muy variable y dependerá de cada empresa y de las personas involucradas. No hay un tiempo ideal ni reglas determinadas, pues cada compañía es diferente. Este proceso tiene como objetivo lograr la confianza de todos los involucrados en la empresa -empleados, clientes, proveedores- así como demostrar sus capacidades al mando.

Al respecto (KPMG, 2014, pág. 5) indica que para iniciar un plan de sucesión es necesario fijar algunos puntos que constituyen los 5 pasos fundamentales del plan de sucesión:

- ✓ Identificar a los aspirantes
  - ✓ Analizar y seleccionar al candidato
  - ✓ Preparar al aspirante
  - ✓ Observar sus acciones, reacciones y comportamiento
  - ✓ Comunicar a la organización que se está eligiendo al siguiente al mando.
- 1) **Identificar a los aspirantes.** Ya sea que se tenga pensado en un hijo, hija, familiar o algún externo, no se puede hablar de un sucesor único o tener un solo candidato sucesor.
  - 2) **Analizar y seleccionar al candidato(s):** se recomienda hacer un análisis detallado de las habilidades e idiosincrasias de los seleccionados. Se debe seleccionar al sucesor más apto basado en sus fortalezas y áreas de oportunidad en general y descartar a los que no cumplen con las expectativas que se tienen para el puesto (no debe considerarse como factor único o primordial su grado de parentesco).

- 3) **Preparar al aspirante:** durante la preparación, el fundador debe asegurarse que el sucesor conozca todas las áreas de la empresa: comercial, operacional, estratégica, productiva, financiera. El sucesor tiene que inmiscuirse en los procesos de negociación, el manejo de la producción, conocer a los clientes y proveedores, etc. Estos son procesos que el fundador domina y que deberá transmitir a su sucesor. No existe un tiempo ideal para llevar a cabo la sucesión. Cada empresa identificará los tiempos de capacitación del seleccionado. La preparación del sucesor puede tomar años.
- 4) **Observar sus acciones, reacciones y comportamiento:** es labor obligada del fundador identificar el potencial de liderazgo en el candidato (en caso de que carezca de esta habilidad, será necesario buscar otro u otros aspirantes). La figura de la dirección general no es de alguien que únicamente sea bueno para arrastrar el lápiz. Se trata ni más ni menos de la cara pública de la empresa. Conseguir esta imagen no es cuestión de unas cuantas semanas o meses; el candidato debe generar confianza con los terceros relacionados.
- 5) **Comunicar a la organización que se está eligiendo al siguiente al mando:** existen varias audiencias a las que hay que considerar y no se recomienda que el anuncio se haga a todas al mismo tiempo, sino que exista un plan y calendario para hacerlo. Las audiencias a considerar son: la familia, equipo directivo, clientes y proveedores.

Otra propuesta es la de (Internacional Fundes, 2008, pág. 125) el modelo, que puede ser observado en la siguiente figura, misma que contiene tres elementos esenciales:

1. La motivación
2. Las herramientas, y
3. La acción



Figura 15 Elementos para la sucesión, diseño tomado de (Internacional Fundes, 2008, pág. 15)

Estos tres elementos están interrelacionados de manera continua, tanto en el tiempo como al interior de la organización, su eje central es el proceso de sucesión, y durante todo el ciclo puede recibir la influencia y el apoyo externo.

La motivación es el elemento que desencadena el ciclo, y está en cabeza del líder de la empresa, quien debe ser consciente de su retiro futuro. El autor señala que:

Dentro de este trabajo se deben reconocer dos tareas importantes: la sensibilización de todos los miembros de la familia, de manera que el grupo familiar vaya en una misma dirección con respecto a la sucesión y, el liderazgo en la elaboración de herramientas, en la medida en que es el empresario quien debe dirigir y organizar la estructura formal al interior de la organización, que no solo debe ser con miras a la sucesión, sino de manera más general hacia una gestión empresarial adecuada.

Por su parte, las herramientas son el elemento material, e incluyen:

- **La Declaración de Compromiso Familiar:** A través de la cual, se deben establecer la misión, la visión y los valores familiares, que deben guiar el proceso de sucesión como principios básicos.
- **El Protocolo de Familia:** El cuál es la herramienta a través de la cual se deben definir las políticas de interacción entre la familia y la empresa, y de manera particular para el tema de la sucesión, puede usarse para establecer las reglas y los acuerdos de sucesión las políticas de manejo y traspaso de la propiedad, las capitulaciones.
- **Los Acuerdos entre Accionistas:** Que deben ir encaminados a fijar las reglas para la toma de decisiones en donde intervienen los accionistas, quienes no todos necesariamente son del grupo familiar.

En general, todas aquellas herramientas relacionadas con gobierno corporativo. Adicional a estas tres herramientas, también se reconoce la necesidad de elaborar de manera formal:

- Los mecanismos de elección del sucesor,
- Desarrollo de competencias,
- Un plan de acompañamiento para el sucesor por parte del sucedido, e
- Integración total con los principios y valores de la empresa.

Estas herramientas deben ser el soporte que utilizará el empresario, la familia y la empresa, para llevar a cabo con éxito la sucesión.

Como tercer elemento, la Fundes Internacional indica que se tiene la acción, que no es más sino el proceso de traspaso del liderazgo de la empresa, apoyado en los dos elementos anteriores.

Estos tres elementos se relacionan en un ciclo continuo a través del cual se debe evaluar permanente y determinar las brechas que puede tener el proceso, para así realizar los ajustes en todas las dimensiones con las herramientas que sean pertinentes en pro de asegurar un exitoso proceso de sucesión.

Otra propuesta de proceso de sucesión es el de (Casillas, Díaz, y Vazquez, 2005, pág. 235) que indica lo siguiente:

- Compromiso de la familia a trabajar en la planificación de la sucesión.
- Ayudar a los miembros de la familia a dejar de lado toda actitud competitiva.
- Iniciar el proceso con una declaración de misión y un plan estratégico.
- Crear un plan de desarrollo personal para los familiares.
- Elaborar una estructura rectora para la empresa y familia.
- Poner en pie estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

En este mismo sentido (Belausteguigoitia, 2004, pág. 225) propone las siguientes fases para lograr la sucesión.

- Fase de diagnóstico para determinar el perfil o el posible sucesor.
- Fase de planeación en donde se genera el compromiso con la sucesión, se realiza el diseño de la organización deseada, así como los perfiles de los futuros directores.
- Fase de entrenamiento, encaminada a poner a prueba tanto al posible sucesor como el funcionamiento de la estructura organizacional.
- Fase de transferencia, periodo en donde ambas generaciones comparten decisiones en torno al funcionamiento y marcha de la empresa.

Se puede observar en las propuestas anteriores que todas coinciden en que el paso inicial para el proceso de sucesión, es estar convencidos, los familiares, de que es necesario el plan de

continuidad, así como una planeación estratégica inicial que guíe y estructure la organización que la mayoría de los casos es informal.

Las variables que intervienen en la sucesión familiar son múltiples obedeciendo a muchos factores, desde los sociales y culturales, hasta los económicos y legales.

## 2.4 Marco legal

En el sitio de la (Secretaría de Economía, 2014) el código de comercio, la ley de impuesto sobre la renta, la ley federal del trabajo, al igual que el resto de reglamentos ligados a las empresas prestadoras de servicios o productivas, en sus primeros artículos, presentan un conjunto de preceptos que tienen por objeto ayudar a la creación de un ente activo que es la empresa y, a través de ella, constituir las bases del crecimiento económico y social de la nación.

Un negocio, para que exista como tal, realiza cotidianamente actos de comercio, entendiendo estos, no como la simple compra-venta, sino como una gama infinita de posibilidades, las cuales se encuentran establecidas en el Código de Comercio.

Una vez que han sido señalados los conceptos que la legislación mercantil considera como actos de comercio, es conveniente conocer lo que el Código Fiscal de la Federación establece como actividades empresariales, las cuales, como se podrá apreciar, no difieren sustancialmente del Código de Comercio. Se entenderá por actividades empresariales, las siguientes:

1. Las comerciales que son las que de conformidad con las leyes federales tienen ese carácter.
2. Las industriales, entendidas como la extracción, conservación o transformación de materias primas, acabado de productos y la elaboración de satisfactores.

3. Las agrícolas que comprenden las actividades de siembra, cultivo, cosecha y la primera enajenación de los productos obtenidos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
4. Las ganaderas, que son las consistentes en la cría y engorda de ganado, aves de corral y animales, así como la primera enajenación de sus productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
5. Las de pesca, que incluyen la cría, cultivo, fomento y cuidado de la reproducción de toda clase de especies marinas y de agua dulce, así como la captura y extracción de las mismas y la primera enajenación de esos productos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.
6. Las silvícolas, que son cultivo de los bosques o montes; así como la cría, conservación, restauración, fomento y aprovechamiento de la vegetación de los mismos y la primera enajenación de los mismos, que no hayan sido objeto de transformación industrial.

Se considera empresa para efectos fiscales a la persona física o moral que realice las actividades antes mencionadas.

1. Los menores de edad.
2. Los mayores de edad privados de inteligencia por locura, idiotismo o imbecilidad, aun cuando tengan intervalos lúcidos.
3. Los sordomudos que no saben leer ni escribir.
4. Los ebrios y drogadictos consuetudinarios.

Precisado lo anterior, podemos establecer que cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede con libertad establecerse como empresario, es decir, crear su propia empresa.

En términos generales, la persona física tiene mayor amplitud para hacer negocios al no tener que cumplir con toda la serie de obligaciones formales a que le obliga una sociedad mercantil, ya que al ser su propio patrón, él mismo decide hasta dónde debe o puede

comprometerse al realizar sus negociaciones; esto evidentemente sin mencionar el aspecto fiscal que tiene importantes diferencias. No obstante lo anterior, hay que señalar que cuando la persona física se obliga, su responsabilidad es tal que incluso puede comprometer el patrimonio familiar, ya que no existe un mínimo o máximo legal para adquirir tales obligaciones; por lo tanto, es vital evaluar en el caso de personas físicas el régimen de contrato matrimonial que tiene, siendo los dos caminos legales el de sociedad conyugal y el de separación de bienes, mismos que tienen características perfectamente definidas. En este supuesto cabe hacer la aclaración que un contrato de sociedad conyugal puede ser modificado, previos trámites legales, a separación de bienes, sin necesidad de romper el contrato matrimonial.

Otro punto importante de acuerdo con la página de la (Secretaría de Economía, 2014) que debe definir la persona física empresario, es quién heredará a su muerte el negocio. Por desgracia éste es un aspecto que con mucha frecuencia no se cuida en México, dada la idiosincrasia del mexicano, que cree que nunca va a morir; sin embargo, conviene conocer que en caso de muerte sin testamento, tienen derecho a heredar por sucesión legítima los descendientes, cónyuges, ascendientes, parientes colaterales dentro del cuarto grado y la concubina; a falta de los anteriores, la beneficencia pública; en el primer caso, es muy fácil suponer que un negocio se divida en "N" fracciones, o se venda, lo cual no necesariamente refleja la voluntad de la persona física fundadora de un negocio. Es, pues, conveniente que la persona física empresaria defina con claridad los anteriores puntos para evitar situaciones no deseadas, pero sobre todo dolorosas.

#### **2.4.1 Marco Legal de la sucesión empresarial**

Por sus diferencias con las empresas no familiares, la Constitución Mexicana y las leyes del país desde hace mucho tiempo establecen que las autoridades deben tratar a los negocios

familiares de manera diferente que a las empresas y que a las cooperativas (Economía, 2014). En este sentido señala que el testamento es la mejor manera de designar a los herederos para el caso del fallecimiento del titular, y un trámite sencillo que en muchas notarías se hace con un formato pre hecho y por internet. (KPMG, 2013, pág. 18)

La palabra sucesión proviene del latín *succedere* que significa: suceder o reemplazar, es para el derecho la sucesión la “sustitución de una persona en los derechos transmisibles de otra”. La palabra ha sufrido transformaciones a lo largo del tiempo y en la actualidad comprende distintas acepciones. Se dice que sucesión es el acto de suceder, ocupar el lugar de alguien, la acción de sustituir a alguien en algún espacio determinado. (Concejo Coordinador Empresarial, 2011, pág. 7)

En un sentido amplio la misma fuente conceptualiza a la sucesión como “todo cambio de sujeto de una relación jurídica” y en sentido restringido, como “la transmisión de todos los bienes y derechos del difunto, así como sus obligaciones, que no se extinguen con la muerte”. De igual forma acota que la sucesión será inter vivos cuando se produzca como consecuencia de los contratos traslativos de los bienes y derechos. Y será mortis causa, cuando se trate de una subrogación de una persona en los bienes y derechos transmisibles dejados a su muerte por otra.

Como queda visto, la sucesión puede ser de dos tipos, “inter vivos” y “mortis causa”, la primera de ellas son los actos jurídicos que se realizan entre dos personas vivas, un causante y un causahabiente; mientras que la segunda, es el acto jurídico unilateral, que se produce a causa de la muerte del causante, y en el que hereda el causahabiente.

Hemos visto que toda sucesión, implica necesariamente dos partes, una persona jurídica que transmite un patrimonio, a otra persona que recibe ese mismo patrimonio.

Los elementos personales de la sucesión son entonces: un causante y un causahabiente. Mientras que por causahabiente, lo define como la persona que recibe del causante, el derecho real, o el personal, cualquier otro derecho que sea cesible.

La palabra real en el derecho, es sinónimo de cosa. Así cuando se habla de “derechos reales”, queremos decir el derecho que tiene una persona sobre las cosas. (Concejo Coordinador Empresarial, 2011, pág. 17)

De tal manera, se asevera que los elementos reales del derecho sucesorio, consisten en la cosa que transmite el causante (de cujus) hacía su causahabiente (heredero). Esta expresión cosa, se debe entender desde su punto de vista jurídico, es decir aquel bien, susceptible de apropiación particular, por encontrarse el mismo dentro del comercio jurídico.

Dentro de los elementos reales de la sucesión mortis causa, no se debe omitir, que el causante además de transmitir sus bienes hacía al causahabiente, también lo hace con sus derechos y obligaciones.

Siguiendo ese orden de ideas, se entiende que los sujetos o elementos personales de la sucesión, un causahabiente (heredero) que sustituye a su causante (de cujus); y también como elementos reales, a la cosa (patrimonio), lo que el causante transmite a su causahabiente.

En Derecho Hereditario, el sujeto es la persona jurídica (de cuius o heredero) y el predicado, es lo que se afirma, se niega o se dice del sujeto. Para que pueda darse la sucesión mortis causa, se necesita necesariamente de un antecedente indispensable o presupuesto básico, que es la muerte del de cujus. La frase de cujus se usa para designar al autor de la herencia o testador, según sea el caso de que la sucesión sea testamentaria o se trate de una sucesión

intestada (ab intestato). Y tiene su origen en la frase del latín “is de cuius successione agitar”, que significa: el de cuya sucesión se trata.

El de cuius transmite ya sea por disposición testamentaria o legítima (intestado), la universalidad de su patrimonio, que sea susceptible de apropiación particular de los herederos.

Un principio fundamental en materia hereditaria es el relativo a la transmisión testamentaria y legítima. Existen en nuestro derecho dos formas de transmisión hereditaria: la que se hace por testamento, y la que opera por la ley, condicionada por el hecho jurídico de la muerte.

La transmisión por testamento es la más compleja, comprende dos formas: a título universal y a título particular. La primera implica la transmisión del patrimonio o de una parte alícuota; es decir, del conjunto de bienes, derechos y obligaciones a beneficio de inventario cuando el heredero es universal, o de una parte proporcional determinada por el testador, cuando instituye distintos herederos.

En la sucesión intestada, los herederos son determinados expresamente por la ley, en razón del parentesco por consanguinidad, por adopción, en virtud del matrimonio o del concubinato. Recordemos que un “Testamento es un acto personalísimo, revocable y libre, por el cual una persona capaz dispone de sus bienes y derechos, y declara o cumple deberes para después de su muerte.”

En estos casos es recomendable acercarse a despacho de abogados para el adecuado trámite de la sucesión ya sea entre vivos y muertos. Así como asesorarse con un contador para resolver los impactos fiscales que se puedan tener. (Concejo Coordinador Empresarial, 2011, pág. 24)

## 2.5 Marco contextual

En Tabasco, de acuerdo con la cantidad de unidades económicas, destaca la presencia del comercio y los servicios privados no financieros y la Industria manufacturera; estos sectores concentran el 94.1% de las unidades económicas de la entidad. El tamaño promedio de las microempresas a nivel estatal es de 5 personas ocupadas por unidad económica. Los sectores económicos que tienen el promedio más alto de personas ocupadas por unidad económica son: minería con 468, seguido de electricidad, agua y gas con 244 y construcción con 38 personas ocupadas en promedio. (Priego Padrón, Paz Gómez, Camacho Gómez, y Méndez Olán, 2013, pág. 68)

En contraste, los sectores con los promedios más bajos de personas ocupadas por unidad económica son servicios financieros y de seguros e industria manufacturera con 6 personas cada uno, servicios privados no financieros con 5 personas y sector comercio con 4 personas en promedio. En el caso de las empresas familiares, es adecuarse a las nuevas circunstancias dado que la historia de ellas no ha sido favorable principalmente por la fuerte competencia con empresas trasnacionales y también por la descapitalización y la poca profesionalización de los elementos que la conforman, estos serían los principales factores que inciden en la problemática que enfrenta la empresa familiar a nivel nacional, también presentes en las empresas familiares que se ubican en el estado de Tabasco, aquí la problemática se mantiene vigente debido a que nuestro estado no se ha caracterizado por ser una región donde la economía de transformación se haya desarrollado profundamente, sus problemas están más ligados o relacionados a la poca tecnología desarrollada, a dificultades con el financiamiento, los costos del mismo y consecuentemente, capital humano capacitado; también se observa que las empresas están ligadas al sector comercio, siendo estas las más preponderantes.

Mientras que el 42 y 43% corresponden a empresas familiares de primera y segunda generación, lo que nos indica que, en el primer caso, es una empresa de reciente fundación y, en el segundo, son los hijos de los fundadores los que se han integrado a trabajar o administrar el negocio familiar; el 9% corresponde a empresas de tercera generación, que integra a sus operaciones a los nietos de los fundadores y tan solo un 6% de estas empresas se encuentra en la categoría de cuarta generación, donde los bisnietos han entrado también al negocio familiar. Un caso destacado de una empresa de cuarta generación es la Chocolatera Wolter, ubicada en Comalcalco, Tabasco, empresa administrada por la nieta del fundador Otto Wolter Hayer y a la que se han integrado los bisnietos. (Martínez, 2015, pág. 3)

De acuerdo con (Mandujano Contreras, Ramos Alegría, Reyes De La Cruz, & Rodríguez Ocaña, 2013), de los establecimientos existentes en 2009 (52,663); en los meses posteriores, nacieron el 18.3% y murieron el 26.4%. Por lo tanto, el crecimiento de establecimiento en Tabasco fue de -8.1%. de igual forma presenta una tabla que describe mejor lo antes expuesto y que se muestra a continuación.

Tabla 4

*Proporciones de nacimientos y muertes de establecimientos en Tabasco en un periodo de 37 meses.*

<b>Entidad</b>	<b>Proporciones</b>		
	<b>Nacimientos</b>	<b>Muertes</b>	<b>Crecimiento</b>
<b>Tabasco</b>	<b>18.3</b>	<b>26.4</b>	<b>-8.1</b>

Nota: tomada de (Mandujano Contreras, Ramos Alegría, Reyes De La Cruz, & Rodríguez Ocaña, 2013)



Francisco I. Madero y la calle 5 de Mayo, en ese entonces la competencia era muy poca ya que a parte de ellos solo habían 2 panaderías más, mismas que eran menos conocidas.

El pan de aquella época se hacía a mano ya que no se contaba con máquinas, la administración de aquel negocio se llevaba entre los cuatro hermanos por esta razón en ocasiones existían problemas en cuanto el manejo del dinero ya que no todos estaban de acuerdo con el método porque todos querían mandar.

Debido a problemas familiares, la esposa de don Asunción, doña Gertrudis Cruz, le dio dinero a don Asunción, con el cual se fundó la panadería.

Por ese motivo vino la disolución de la asociación entre hermanos separándose el señor Asunción e iniciando un negocio propio. Al disolverse la panadería “Trejo” inicial quebró, por lo que don Asunción se quedó con el nombre de la panadería “Trejo”, la empresa contaba con solo una rebanadora y tres empleados entre ellos su hijo. En ese entonces el horario no estaba definido , ya que las jornadas eran entre 14 , 15 o 22 horas, se tardaban hasta un día entero en elaborar los panes, además de que no se contaba con un control de entradas y salidas de ingresos, todo era comunicado de forma oral, aun así el negocio siguió creciendo.

Don Asunción fallece en 1946, quedando la panadería a cargo de uno de sus hijos, Miguel Trejo Cruz. Quien al fallecer deja la panadería en manos de sus hijos, Felipe, Asunción, Nicolás y Miguel de apellidos Trejo Díaz.

Como a los hermanos del señor Miguel Trejo Díaz no les gusta el oficio, él se queda a cargo de la panadería. Trabaja como empleado de Pemex para poder invertir en maquinaria, al adquirirla deja de ser panadería y pasa a ser panificadora, siendo cuando comienza a crecer. Lo cual la lleva a poder poner sucursales en lugares como Jonuta y Emiliano Zapata. Posteriormente

abre puntos de venta en la cabecera municipal y poblados, de igual forma cuenta con camionetas surtidoras.

En la actualidad el negocio sigue siendo administrativamente informal ya que es manejado por el dueño actual el señor Miguel Ángel Trejo Díaz, sin contar con documentos formales para su administración y funcionamiento.

El único documento y que está a la vista en el local es un cuadro que contiene los valores a los que se les pide a los trabajadores se ajunten en su labor.

## Valores

Los trabajadores laboran bajo la visión de sus valores que son los siguientes:

- I. **Servicio:** atender al cliente, ya sea interno o externo, como a uno le gustaría que lo atendieran; con amabilidad, eficiencia y actitud positiva.
- II. **La pulcritud:** representa el completo aseo en la elaboración y distribución de los productos.
- III. **Buena calidad de producto y del servicio:** es este, el valor más importante de la panadería y representa el pilar de los procesos, brindando un control permanente de la elaboración de los productos y de la forma en que estos son transportados y presentados al consumidor final.
- IV. **Honradez:** actuar diario de acuerdo con la ética y principios de la verdad, respetando a los demás con sinceridad.
- V. **Lealtad:** compartir y apoyar continuamente los ideales personales y mutuos para fomentar la integración de la organización.
- VI. **Disciplina:** habito adquirido a través de la educación, necesario en el proceso de enseñanza y mantenimiento de un orden, para la obtención de objetivos y metas propuestas.
- VII. **Responsabilidad:** actitud cooperativa y consciente, basado en nuestros principios, convicciones y valores, que nos beneficie personal, familiar y laboralmente.
- VIII. **Respeto:** atención y consideración a la dignidad y los derechos del ser humano, siendo este el fin y no el medio, comenzando por uno mismo.
- IX. **Equipo:** ser un grupo de personas que participan en conjunto del progreso de la empresa, identificándose entre sí con una imagen de unión.
- X. **Comunicación:** transmitir efectivamente nuestros conceptos, ideas, sentimientos y valores, para lograr un ambiente armónico.

- XI. **Satisfacción al cliente:** preocupación permanente por brindarle a nuestros clientes la mayor calidad en el producto y el servicio.

### 2.5.3 Estructura organizacional de la empresa.

En la empresa no se cuenta con una estructura formal, la que se presenta a continuación se realizó con base en los datos recabados en la empresa sobre su funcionamiento.

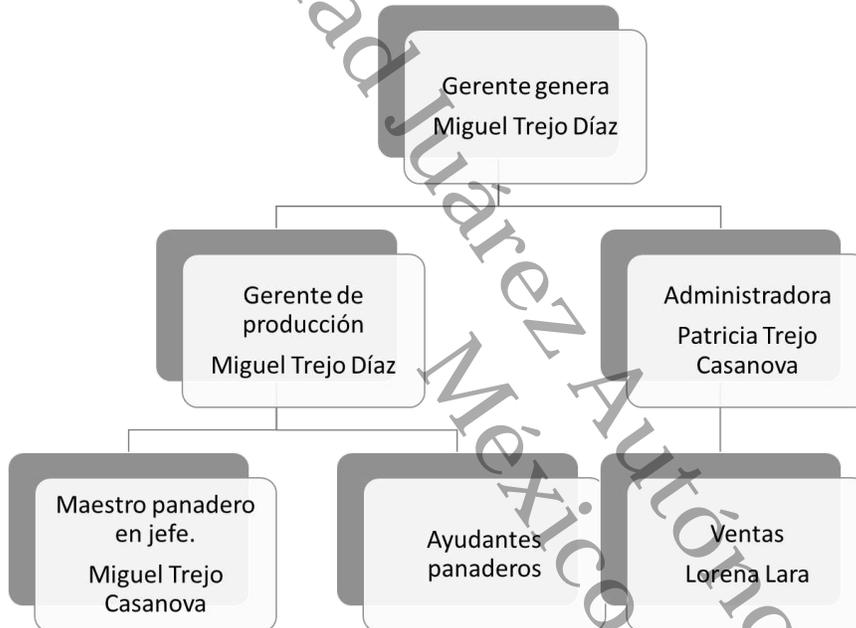


Figura 17 Organigrama de la empresa. Creada con base en las teorías de estructura organizacional y la forma de operación de la empresa, como propuesta de estructura formal de organización.

El organigrama como tal no está presente en la organización, fue construido con base en la descripción e información proporcionada por la empresa.

#### Descripción del organigrama

**Gerente general:** Es el responsable de la planeación, coordinación y supervisión relacionada con las actividades propias de la empresa tanto operativa como administrativa, misma que realiza el actual dueño de la empresa.

**Administración:** Es el responsable de la adquisición y pagos de todos los productos tanto de materias prima como productos de administración, así como de la supervisión y control de las entregas tanto del expendio central como de las sucursales y distribuidoras.. Esta actividad la realiza la hija del dueño bajo su supervisión.

**Gerencia de Producción:** Es el responsable del suministro de materia prima y la organización del personal de producción. Esta actividad es realizada por el dueño de la empresa ya que s quien toma los pedidos, realiza los cálculos de insumos y materia prima necesarios, genera la lista de pedidos y las unidades a producir

**Ventas:** Es el responsable del requerimiento diario de los expendios y mayoristas para la elaboración diaria de la orden de producción y el control del ingreso por el concepto de las ventas. Actividad a cargo de Lorena Lara, empleada.

Las actividades que se realizan en la empresa son:

**Panadero en jefe:** Toma decisiones sobre la forma de producción.

**Contable:** Encargada de solventar la responsabilidad administrativa y fiscal de las obligaciones de la empresa.

**Contabilidad Interna:** Consiste en conciliar las cuentas de los turnos de ventas.

**Externa:** Es el Contador público y auditor que cubre la responsabilidad fiscal y tributaria de la empresa.

**Panadero:** Personal de elaboración del producto.

**Repartidores:** Operadores del transporte de pan a los expendios.

**Horneros:** Responsable del producto terminado.

**Limpieza:** Personal responsable del equipo de elaboración, que se encarga que quede disponible el área de producción para la jornada siguiente.

Los expendios con los que cuenta la panadería son los siguientes.

1. **Central:** Expendio principal ubicado en la misma empresa.
2. **Sucursales:** Son expendios dependientes directamente de la empresa, cuya ubicación es; Mercado, Pinos Suarez y colonia los Pescadores.
3. **Distribuidores:** Son mayoristas contrato especial en precios y entregas

#### **2.5.4 Áreas funcionales de la empresa.**

##### **Administración de recursos humanos.**

El reclutamiento se realiza de forma mixta, es decir se anuncia al interior de la empresa que hay una vacante, con la finalidad de que algún trabajador recomiende a algún postulante a ocupar la vacante, o se coloca un anuncio en la tienda con la vacante en turno.

El dueño es quien hace la entrevista inicial de trabajo, si el recluta está dispuesto a aceptar el trabajo se queda a prueba una semana, periodo en el que el propietario de la empresa capacita al empleado según el área a la que vaya a trabajar.

Las prestaciones a los empleados son las que exige como mínimo la ley, entre ellas descanso de un día a la semana, vacaciones en los periodos establecidos y aguinaldo.

No tiene manual de operaciones o procedimientos, el dueño por sus años de experiencia es quien va guiando al que ingresa a trabajar en la empresa. No indicó realizar un contrato de trabajo el contrato es de forma oral y se paga por día.

Actualmente, en el área de producción de Panificadora y Pastelería, trabajan 8 panaderos, 2 charóleos, 2 horneros y 4 pasteleras; y en el área de ventas 3 Cajeras y se cuenta con 5 expendios propios y 7 expendios comisionistas, cubriendo prácticamente todo el territorio del municipio de Centla; y se opera con cuatro camionetas repartidoras. Las entradas y salidas se registran en una pc y existen 2 turnos de 8:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 10 p.m.

#### **2.5.5.2 Administración financiera.**

El señor Miguel Ángel Trejo dueño de la empresa indicó que desde que heredó la empresa él es quien ha tomado las decisiones de inversión y que con base en los pedidos, ha generado un tipo de pronóstico de ingresos o ventas. Por lo que refirió se puede decir que la empresa realiza la administración financiera de la siguiente manera.

#### **Obtención de los fondos para el desarrollo de la empresa e inversiones**

Toda la inversión realizada en la empresa ha sido producto del trabajo del propietario, el cual en años pasados estuvo trabajando en las plataformas de Campeche, con el dinero de su salario pudo invertir en maquinaria e infraestructura, posteriormente esto le trajo beneficios como, el incremento de la producción y el incremento en las ventas, lo que le permitió ampliar su mercado trayendo como resultado mayores utilidades a la empresa. Con dichas utilidades se ha ido financiando a la misma para poder crecer.

#### **Inversión en activos reales (activos tangibles como inventarios, inmuebles, muebles, equipo, etcétera).**

La inversión que ha realizado según lo que relata el dueño se enumera a continuación:

- 1) En 1965 se rentó un local en el Mercado Morelos, en ese entonces se transportaba el pan, en dicho local en un triciclo; en 1970 se rentó otro local en la calle Pino Suarez y Galeana No. 110 y en 1976 se rentó un local más en la Colonia Pescadores; en 1978 se compró

- una moto y una combi para transportar pan a los expendios antes mencionados; en 1985 se compró una camioneta para vender pan en rancherías y poblados.
- 2) Y para 1990 se inauguró una panadería en Jonuta dos años después en Paraíso, en 1995 se inauguraron 2 expendios más en la ciudad de frontera así mismo inicio la venta de pasteles en la panificadora matriz, en ese mismo año se inauguró un expendio en la colonia Alvaro Obregón anteriormente santa cruz.
  - 3) En el año 2003 se compraron 2 camionetas con las cuales en la actualidad se transporta pan a cada expendio y una de ellas es utilizada para la venta de pan Nuevo Progreso, San Antonio Cárdenas y Nuevo Campechito, san Pedro entre otras localidades.3. Inversión en activos financieros (cuentas y documentos por cobrar).
  - 4) No invierte más que en el negocio.
  - 5) Lo que ha comprado y adquirido para el negocio ha sido producto de las ganancias del mismo.
  - 6) Dispone de dinero para sufragar sus gastos e inversiones, anteriormente debía trabajar día y noche para poder mejorar el negocio, para que creciera, hoy puede decir que el negocio es estable.
  - 7) Solo se lleva la contabilidad para la cuestión de obligaciones fiscales.

Lo anterior es cuanto pudo referir al respecto el dueño de la empresa.

#### **2.5.5.3 Administración de la mercadotecnia.**

Se cuenta con 5 expendios propios y 7 expendios comisionistas, cubriendo prácticamente todo el territorio del municipio de Centla; y se opera con cuatro camionetas repartidoras. Su producto es exhibido en la feria de los tabasqueños cuando se realiza en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco.

Otras sucursales se encuentran en los en el municipio de Jonuta, Emiliano Zapata, Playa del Carmen (Ciudad del Carmen,).

Se cuenta con promoción de boca en boca, los propios clientes recomiendan los productos por su calidad.

#### **2.5.5.4 Administración de la producción.**

En la empresa se cuenta la elaboración del pan, comienza a laborar desde las 3:00 de la mañana, para culminar entre las 11:00 y 12:00 horas. Los productos que elabora la panadería

TREJO se vende por la calidad y el prestigio que tiene ante los clientes de diferentes municipios que llegan a comprarlos.

Mencionó que para que la gente quede encantada con los panes se tiene que escoger los mejores ingredientes, por eso para esto en un promedio utiliza varias decenas de azúcar, leche, además de varias centenas de huevos.

Mano de obra: 8 panaderos, 2 charólelos, 2 horneros y 4 pasteleras. La materia prima que utiliza para la producción: es harina, azúcar, huevo, mantequilla, margarina, jamón, leche fría, agua fría, queso, para la producción de los panes. Un pan de mala calidad no llegaría el consumidor, la satisfacción del cliente es que la calidad del pan no disminuya. El Producto es reconocido por el Tradicional pan de riñón.

Maquinaria: utilizan: horno para hornear el pan, cámara para que el pan este frio, revolvedora, deslizadora para las hojaldras, charola para colocar el pan de dulce, charola con orificios para el bolillos, laminadora es donde se pasa el bocadillo, refinadoras, para refinar la masa, cortadora, batidora, carro de acero inoxidable.

Para la pastelería: tiene 3 batidoras chicas, 4 licuadoras para la elaboración de los pasteles, molde para colocar los pasteles.

### **Control de Producción Panadería:**

Se elabora 78 diferentes productos: Conchas finas, conchas amarillas, conchas chocolate, conchas corrientes, plátano fino, plátano corrientes, chilindrina, libro, volcán, gusano, glorias figuras, hamburguesas, torta especial, rosca de sal, panque redondo, lunar, marquesote, empana de queso, mantecada, pastelitos, polvorones, oreja, donas, flautas, empanada filadelfia, cuadritos, bizcocho, entre otros.

## 2.5.6 Análisis Foda de la empresa

Con base en la revisión histórica de la empresa, la revisión de la situación actual de la empresa, así como de la entrevista realizada ver anexo 3 se realizó la siguiente matriz Foda,

Tabla 5

*FODA de la empresa.*

FODA	
<b>FORTALEZA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Experiencia en el negocio.</li><li>❖ Buenas relaciones con proveedores</li><li>❖ Calidad en los productos y servicios</li><li>❖ Posicionamiento en el mercado</li><li>❖ Buena actitud del personal administrativo hacia el mejoramiento de la empresa.</li><li>❖ Equipo funcional a mediano plazo.</li></ul>	<b>OPORTUNIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Gestionar marca</li><li>❖ Gestionar nombre comercial</li><li>❖ Ampliar el mercado</li><li>❖ E-commerce</li></ul>
<b>DEBILIDAD</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Informalidad en estructura y procesos</li><li>❖ No contar con plan de sucesión.</li><li>❖ No tener registro de nombre comercial</li><li>❖ No tener registro de marca.</li><li>❖ Mala actitud y poca credibilidad y motivación del personal productivo.</li><li>❖ Falta de estandarización o formalización en el control de calidad en el proceso de producción.</li><li>❖ Falta de inventario de materia prima.</li><li>❖ Ausencia de formatos apropiados para llevar registros.</li></ul>	<b>AMENAZA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Cambio generacional</li><li>❖ Competencia utilizando su nombre</li><li>❖ Entrada de centros comerciales que venden pan. (Aurrera y soriana)</li></ul>

Nota: Creada con base en el análisis de la empresa mediante la técnica FODA.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

**Capítulo III Metodología.**

### 3.1 Enfoque.

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, con una perspectiva explicativa enmarcada dentro de la investigación acción participativa.

De acuerdo con (Sandoval Casilimas, 2002, pág. 146) si lo que se pretende es obtener una opinión decantada sobre las posibilidades de un proyecto, el camino más pertinente será el taller, por lo que se implementa la técnica de taller ya que se aborda una situación social en este caso, la sucesión en la administración de una empresa familiar, que requiere cambio o desarrollo. Lo que incluye partir desde el diagnóstico de tal situación, hasta la definición y formulación de un plan específico de cambio o desarrollo, pasando por sus etapas intermedias, por la identificación y valoración de las alternativas más viables de acción.

Otra técnica de apoyo dado las necesidades del abordaje del problema es la entrevista individual semi estructurada, el instrumento fue el cuestionario, puesto que se requiere coleccionar información sobre los planes de sucesión que se generan con base en los pensamientos y sentimientos del dueño de la empresa, ya que es el único propietario de la empresa; así como de los familiares involucrados en la operatividad de la empresa, de igual forma se recolecto información sobre las funciones y operaciones de la empresa.

El tema estudiado es el plan de sucesión. Se recabaron datos primarios de la unidad de análisis o empresa estudiada y de organismos u instituciones que aportan datos de interés para la investigación, así como datos secundarios de diversas fuentes bibliográficas especialistas en el tema. Los datos primarios recabados se analizaron mediante una matriz de hallazgos; y la información de fuentes secundarias se procesó mediante la paquetería básica de office. La investigación solo abarca a la unidad de análisis señalada, enfocándose únicamente en el diseño de propuesta de plan de sucesión, sin abarcar otras problemáticas.

### 3.2 Muestra

El presente trabajo tiene como muestra objetivo, los familiares involucrados en el funcionamiento de la unidad de análisis, enfocándose principalmente en el propietario, puesto que el negocio está a su nombre. En total la población está conformada por dos hijos, la esposa y el dueño de la empresa. El muestreo utilizado es el muestreo por conveniencia ya que se seleccionaron a los participantes de acuerdo a la necesidad de situación problemática.

### 3.3 Recolección de información.

Para la recolección de datos se hicieron una serie de entrevistas estructuradas, siendo en una primera etapa enfocada al directivo actual de la empresa, el objetivo de la entrevista fue sondear acerca de las siguientes variables:

- Datos generales e historia de la empresa.
- Nivel de formalización en la operatividad en la empresa.
- Propiedad de la empresa.
- Numero de familiares que conforman la operatividad de la empresa.
- Plan de sucesión.
- Opinión sobre la sucesión en la empresa.

La segunda fase de entrevista fue enfocada en los familiares que trabajan en la empresa, el objetivo de la entrevista fue sondear sobre las siguientes variables:

- Funciones dentro de la empresa.
- Responsabilidad
- Percepción sobre la dirección de la empresa.
- Percepción sobre plan de sucesión.
- Candidato a sucesión.

La última fase consiste en diseño de la propuesta del plan de sucesión de la empresa.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Capítulo IV Propuesta

Con base en la información recabada se propone que la empresa en primer lugar cuente con una planeación estratégica, que le permita generar y consolidar una imagen, cultura y marca corporativa, que termine diferenciándola de la competencia, sirviéndole a su vez de ventaja competitiva así como de soporte para su permanencia y continuidad.

En segundo lugar se propone formalizar la estructura, procesos y funciones de la empresa, con la finalidad de estandarizar la operatividad en la empresa, que permita una transición y continuidad exitosa.

Finalmente se muestra la propuesta del plan de sucesión que lleve a la empresa a consolidarse como ente económico cuyo funcionamiento no dependa de una sola persona sino del trabajo colaborativo guiado por el plan estratégico.

#### **4.1 Plan estrategia**

Con base en lo que señalan (Andrew N., y Tyler, J., 2004, pág. 12) sobre formalizar el negocio como un primer paso antes de la sucesión se procedió a generar un documento con el establecimiento de la misión y visión de la empresa.

##### **Misión**

Ofrecer productos de panificación de alta calidad, únicos por sabor y tradición, llegando a ser los mejores distribuidores del sector, utilizando para ello la implementación constante de nuevas tecnologías y el trabajo en equipo, que permita la mejora continua de nuestros productos.

## Visión

Llegar a nuevos mercados nacionales e internacionales, posicionando nuestra marca en el mercado, operando siempre desde el compromiso de calidad y tradición.

## Valores de la compañía

- Servicio al cliente: satisfacción del cliente de manera eficiente, practicando la escucha activa, informándolos de productos y hábitos saludables, con honradez y respeto.
- Excelencia en la gestión de nuestros clientes, proveedores y trabajadores.
- Capacidad de innovación, renovación permanente,
- Compromiso con las personas y la sociedad.
- Calidad en todo lo que hacemos.

## Valores del Capital Humano

Los trabajadores laboran bajo la visión de sus valores que son los siguientes:

- I. **Servicio:** atender al cliente, ya sea interno o externo, como a uno le gustaría que lo atendieran; con amabilidad, eficiencia y actitud positiva.
- II. **La pulcritud:** representa el completo aseo en la elaboración y distribución de los productos.
- III. **Buena calidad de producto y del servicio:** es este, el valor más importante de la panadería y representa el pilar de los procesos, brindando un control permanente de la elaboración de los productos y de la forma en que estos son transportados y presentados al consumidor final.
- IV. **Honradez:** actuar diario de acuerdo con la ética y principios de la verdad, respetando a los demás con sinceridad.
- V. **Lealtad:** compartir y apoyar continuamente los ideales personales y mutuos para fomentar la integración de la organización.
- VI. **Disciplina:** habito adquirido a través de la educación, necesario en el proceso de enseñanza y mantenimiento de un orden, para la obtención de objetivos y metas propuestas.
- VII. **Responsabilidad:** actitud cooperativa y consciente, basado en nuestros principios, convicciones y valores, que nos beneficie personal, familiar y laboralmente.
- VIII. **Respeto:** atención y consideración a la dignidad y los derechos del ser humano, siendo este el fin y no el medio, comenzando por uno mismo.

- IX. **Equipo:** ser un grupo de personas que participan en conjunto del progreso de la empresa, identificándose entre sí con una imagen de unión.
- X. **Comunicación:** transmitir efectivamente nuestros conceptos, ideas, sentimientos y valores, para lograr un ambiente armónico.
- XI. **Satisfacción al cliente:** preocupación permanente por brindarle a nuestros clientes la mayor calidad en el producto y el servicio.

## 4.2 Formalización de la empresa

Todas las empresas familiares son distintas, aunque presentes características similares, por lo tanto la profesionalización se debe manejar de acuerdo a la realidad de cada una de las empresas familiares y de la propia organización, en donde se involucre tanto a los miembros de la familia como al personal directivo contratado que es ajeno a la familia en el proceso. Es de suma importancia para que las empresas familiares permanezcan en el mercado laboral, realicen la profesionalización de su gestión, por lo cual los puestos directivos deben estar ocupados por personas con los requerimientos solicitados, habilidades, capacidades y la experiencia necesaria, independientemente si son miembros de la familia o directivos ajenos a la familia.

Solo que contar con profesionales externos, pasa a ser una necesidad en un determinado momento por el crecimiento de la empresa, porque va a llegar un punto en el cual el propietario no va a poder administrar de manera eficiente la organización, pero es importante que las empresas familiares tomen en cuenta la contratación de personal directivo ajeno a la familia con una preparación profesional, ya que resultan un recurso valioso cuando estas organizaciones se tornan complejas.

#### 4.2.1 Diseño de puestos de administrativos y mandos medios

Tabla 6

*Diseño de puestos de Gerente de la planta de producción.*

<i>Requisitos</i>	<i>Descripción</i>
<b>Jefe directo:</b>	Junta directiva
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Panadero maestro y ayudantes.
<b>Formación académica:</b>	Conocimiento de panadero maestro y Carrera técnica o trunca en Ing. Industrial.
<b>Años de experiencia:</b>	5-7 años
<b>Idiomas:</b>	Español
<b>Objetivos del puesto:</b>	Velar por la fabricación de productos de alta calidad con el menor tiempo de producción posible.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias:</b>	Indispensable el manejo de tiempos y movimientos de producción y producción en línea. Debe conocer los equipos de producción a utilizar y su mantenimiento. Además, amplia experiencia sobre almacenamiento de productos.
<b>Habilidades deseables:</b>	Conocimientos de técnicas de panificación.
<b>Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar los planes de producción de acuerdo a las fechas límites de entrega.</li> <li>• Maximizar la producción de los diferentes productos.</li> <li>• Cumplir con los tiempos de entrega previamente establecidos.</li> <li>• Elaborar el plan de mantenimiento preventivo de la maquinaria y los equipos de planta.</li> <li>• Realizar las decisiones de cambio de los programas de producción, de acuerdo a la disponibilidad de maquinaria.</li> <li>• Velar por el cumplimiento de las medidas de seguridad establecidas para la planta.</li> <li>• Velar por la maximización de la materia prima, disminuyendo el desperdicio.</li> <li>• Elaborar los reportes de producción, de cumplimientos de tiempos de entrega y de desperdicio.</li> <li>• Participar en capacitaciones o talleres de entrenamiento. Asistir a reuniones gerenciales.</li> </ul>
<b>Funciones adicionales del puesto:</b>	Realizar reuniones motivacionales para su equipo de producción.

Nota: elaborada con base en la teoría de la organización y manual de funciones del libro de (L. Daft y Marcic,

2006)

Tabla 7

*Diseño de puestos de Administrador*

<i>Requisitos</i>	<i>Descripción</i>
<b>Jefe directo:</b>	Gerente de Operaciones
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Todo el personal de la sucursal o departamento
<b>Formación académica:</b>	Bachillerato en Administración de Empresas
<b>Años de experiencia:</b>	2-4 años
<b>Idiomas:</b>	Español
<b>Objetivos del puesto:</b>	Mantener la dirección de la sucursal o departamento en todas las áreas. Mantener el flujo de información a las jefaturas y a sus subalternos.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias:</b>	Conocimiento indispensable en el área de manejo de personal, contabilidad y estrategias de mercado. Debe manejar herramientas tecnológicas como el paquete Office e Internet. Debe tener liderazgo, ser analítico y abierto a escuchar. Debe ser una persona con alto grado de responsabilidad y enfocada a resultados. De igual forma, debe ser una persona que sepa resolver problemas.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable conocimiento de la legislación laboral y conocimiento de técnicas de clima organizacional y de entrenamiento.
<b>Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar los reportes de asistencia del personal a cargo. Realizar los cambios necesarios para cubrir al personal libre, en caso de ser necesario.</li> <li>• Realizar el análisis de los resultados diarios, semanales y mensuales de la sucursal.</li> <li>• Controlar los costos y los egresos de la sucursal, realizando los informes correspondientes.</li> <li>• Llevar el control y el manejo de la Caja Chica.</li> <li>• Realizar reuniones informativas y motivacionales con su personal a cargo.</li> <li>• Elaborar los análisis de la producción y crear los reportes de resultados para su jefe directo.</li> <li>• Supervisar y reentrenar a su personal a cargo de forma periódica para velar por el buen funcionamiento de la sucursal.</li> <li>• Realizar el control de inventarios de materia prima y de suministros de la sucursal.</li> <li>• Realizar el pago a proveedores y llevar el control de la entrada de productos o suministros al inventario.</li> <li>• Elaborar los reportes de cierres diarios de la operación.</li> </ul>
<b>Funciones adicionales del puesto:</b>	Cubrir los diferentes puestos de la sucursal ante una posible ausencia. Asistir a reuniones gerenciales en caso de que se le participe.

Nota: creación propia elaborada con base en la teoría de la organización y manual de funciones del libro de (L.

Daft y Marcic, 2006), así como los datos proporcionados por la empresa objeto de estudio.

Tabla 8

*Diseño de puestos de Ventas.*

<i>Requisitos</i>	<i>Descripción</i>
<b>Jefe directo:</b>	Gerente General
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Encargados y Supervisores
<b>Formación académica:</b>	Licenciatura en Administración con énfasis en Mercadeo
<b>Años de experiencia:</b>	5-7 años
<b>Idiomas:</b>	Inglés: Avanzado
<b>Objetivos del puesto:</b>	Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del incremento de las ventas, incrementando el volumen colocando el producto al mejor precio posible.
<b>Conocimientos o competencias obligatorias:</b>	Indispensable experiencia en diferentes técnicas de venta. Debe tener facilidad de palabra y vocación para las ventas. Debe ser enfocado a resultados con amplio conocimiento en negociaciones y cierres de ventas. Debe ser proactivo, dinámico, con amplia red de contactos y muy creativo. Debe tener experiencia en el manejo de vendedores.
<b>Habilidades deseables:</b>	Deseable conocimiento en mercadeo y contabilidad.
<b>Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar el esquema de ventas, basándose en el plan anual/semestral de mercadeo.</li> <li>2. Capacitar y motivar constantemente a su fuerza de ventas.</li> <li>3. Difundir los resultados de venta semanal o mensual a cada uno de los supervisores.</li> <li>4. Realizar reuniones sorpresa y/o semanales con la fuerza de ventas.</li> <li>5. Coordinar y realizar las visitas a los Clientes Premium o Corporativos.</li> <li>6. Apoyar a su fuerza de ventas en visitas previamente planificadas.</li> <li>7. Controlar el presupuesto de ventas, en comparación a la venta real.</li> <li>8. Atender y resolver cada una de las quejas expuestas por cada Cliente.</li> <li>9. Realizar las verificaciones de las entrega de los productos vendidos en el tiempo indicado acorde a lo prometido al Cliente.</li> <li>10. Brindar constante retroalimentación al departamento de mercadeo.</li> <li>11. Controlar y aprobar las comisiones a la fuerza de ventas.</li> <li>12. Verificar la factibilidad de venta de los nuevos productos y documentar dicha información.</li> <li>13. Elaborar los reportes mensuales de resultados y de quejas atendidas.</li> </ol>
<b>Funciones adicionales del puesto:</b>	Asistir a reuniones gerenciales y presentaciones de resultados a la Junta Directiva.

Nota: creación propia elaborada con base en la teoría de la organización y manual de funciones del libro de (L.

Daft y Marcic, 2006), así como los datos proporcionados por la empresa objeto de estudio.

#### 4.2.2 Funciones y responsabilidades del personal productivo:

Tabla 9

*Diseño de puestos de Maestro panadero-pastelero.*

Requisitos	Descripción
Jefe directo:	Gerente General
Supervisión a ejercer:	Panaderos Ayudantes
Formación académica:	Técnico en Procesamiento de alimentos y experiencia en panificación
Años de experiencia:	2-4 años
Idiomas:	Español
Objetivos del puesto:	Preparar un servicio de alimentación de calidad, que contemple el cumplimiento de las normativas de la empresa y los estándares del contrato con el cliente. Controlar que sus subordinados cumplan las normativas de manipulación e higiene de los alimentos, la higiene y presentación personal, la limpieza y el orden del lugar de trabajo.
Conocimientos o competencias obligatorias:	<p>Indispensable experiencia en la elaboración de masas, panes y pasteles de acuerdo al menú de cada servicio, siguiendo la minuta programada, las normas de higiene, calidad y seguridad establecidas por la empresa y los estándares establecidos en el contrato. Debe velar porque el personal a su cargo cumpla con los estándares de higiene y calidad de la empresa.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Enseñanza media completa.</li> <li>2. Experiencia mínima de dos años en el cargo de maestro Pastelero y/o panadero.</li> <li>3. Conocimientos en la elaboración de distintos tipos de panes, pasteles y masas en general; normas de higiene y manipulación de alimentos.</li> <li>4. Salud compatible con el trabajo en altura geográfica.</li> <li>5. Experiencia en cocina de grandes volúmenes.</li> <li>6. Incompatible para personas que padezcan alguna enfermedad de la piel (dermatitis, pústulas, acné, entre otras) y epilepsia. El trabajo en altura geográfica inhabilita a personas que padecen enfermedades renales y cardíacas, hipertensión, diabetes, enfermedades psiquiátricas y adicción a las drogas y/o al alcohol.</li> </ol>

Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):

1. Revisar la minuta diariamente, verificando tipo de preparación y cantidad solicitada.
2. Revisar la calidad de las materias primas a utilizar.
3. Dirigir y/o realizar los adelantos para las diferentes preparaciones.
4. Preparar y montar los panes, pasteles y tortas.
5. Colaborar en la continuidad del servicio entregado en la línea; debe reabastecer con las preparaciones a su cargo y dirigir a sus subordinados, para que colaboren en la consecución de un buen servicio.
6. Iniciar y dirigir los adelantos para el servicio siguiente.
7. Dirigir el equipo de personas a su cargo, entregando instrucciones claras respecto a las tareas a realizar y a la metodología de trabajo a emplear.
8. Utilizar en forma correcta y segura sus utensilios y equipos de trabajo: cuchillos, sobadora, hornos, entre otros.
9. Mantener el orden y la limpieza de la cocina.
10. Cumplir con las normas de higiene, calidad y seguridad de la empresa para la manipulación de los alimentos y de los utensilios de trabajo.
11. Desempeñar otras tareas anexas a las descritas, de acuerdo a las necesidades del momento y al criterio de su superior.
12. Mejores personas, oportunidades reales
13. Debe recibir órdenes de su superior directo e informarle acerca del cumplimiento de sus funciones.
14. Debe verificar que sus subordinados cumplan con sus funciones; además debe darle instrucciones de trabajo, indicando la forma en que deben realizar las tareas encomendadas
15. Además, debe relacionarse con el encargado de bodega y con el personal del área de calidad y seguridad.
16. Debe seguir los métodos y procesos establecidos por la empresa: normas de higiene y calidad para la manipulación de alimentos; procedimientos administrativos, entre otros.
17. Es responsable por los materiales y equipos que la empresa le entrega para el cumplimiento de sus funciones.
18. Debe cuidar el patrimonio de la empresa: instalaciones, equipos, mobiliario, vajilla y otros.
19. Debe cuidar su presentación personal: uso de uniforme limpio, uñas cortas y limpias, pelo corto o recogido, ausencia de joyas, entre otros.
20. Es responsable de la seguridad de sus subordinados en las instalaciones de la cocina; y por la salud de sus comensales; por lo que debe velar que el personal cumpla las normas de

higiene y de manipulación de los alimentos y tomar de acciones inmediatas frente a un accidente de trabajo.

Funciones adicionales del puesto:

1. Adaptación a las políticas institucionales y disciplina: el trabajador debe seguir las políticas, normas y procedimientos de higiene, calidad y seguridad establecidos por la empresa para el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, debe cumplir con la normativa del “Manual del Trabajador”.
2. Adaptabilidad, flexibilidad y sentido de urgencia: el trabajador debe ser capaz de adaptar su conducta en forma satisfactoria frente a algún cambio en su trabajo, ya sea frente a cambios en los procedimientos de trabajo, a nuevas instrucciones de su superior o a imprevistos y/o problemas para llevar a cabo sus funciones.
3. Experticia técnica: el trabajador debe dominar técnicas básicas normas de higiene y manipulación de alimentos.
4. Liderazgo: el trabajador debe dirigir al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos diarios de trabajo, asignando tareas, entregando instrucciones claras y supervisando la calidad del trabajo realizado por sus subordinados.

---

Nota: creación propia elaborada con base en la teoría de la organización y manual de funciones del libro de (L. Daft y Marcic, 2006), así como los datos proporcionados por la empresa objeto de estudio.

Tabla 10

*Diseño de puestos de Ayudante panadero-pastelero.*

<i>Requisitos</i>	<i>Descripción</i>
<b>Jefe directo:</b>	Maestro Panadero
<b>Supervisión a ejercer:</b>	Sobre el proceso de elaboración
<b>Formación académica:</b>	Técnico en Procesamiento de alimentos y experiencia en panificación
<b>Años de experiencia:</b>	1-3 años
<b>Idiomas:</b>	Español
<b>Objetivos del puesto:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preparación de los panes, lo que implica pesado de ingredientes, mezclado, amasado, división y moldeado de los panes y ponerlos en los recipientes.</li> <li>2. Prender el horno al llegar para que se comience a calentar debido a que son las primeras en entrar.</li> <li>3. Ayudar a la panadera principal en cualquier actividad que se necesite.</li> <li>4. Ayudar al estivado del producto.</li> </ol>
<b>Conocimientos competencias obligatorias:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conocimientos sobre funcionamiento del horno (esto implica la regulación de la temperatura).</li> <li>2. Transportar las bandejas del área de elaboración a la cámara de crecimiento y maduración.</li> <li>3. Verificar el tiempo de crecimiento de los panes.</li> <li>4. Meter y sacar las bandejas del horno.</li> <li>5. Controlar la calidad del horneado de cada una de los productos.</li> <li>6. Apoyar en el empaqueo del producto una vez que este se ha enfriado.</li> </ol>
<b>Habilidades deseables:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar los registros del almacén de materia prima e informar a la administración del gasto de la misma.</li> <li>2. Llevar registros del gasto de la materia prima y de la producción diaria de los diferentes productos.</li> <li>3. Trabajo en equipo.</li> </ol>

**Funciones principales del puesto (responsabilidades primordiales del puesto):**

1. Velar por el buen funcionamiento del horno (esto implica la regulación de la temperatura).
2. Transportar las bandejas del área de elaboración a la cámara de crecimiento y maduración.
3. Verificar el tiempo de crecimiento de los panes.
4. Meter y sacar las bandejas del horno.
5. Controlar la calidad del horneado de cada una de los productos.
6. Apoyar en el empaqueo del producto una vez que este se ha enfriado.

**Funciones adicionales del puesto:**

1. Adaptación a las políticas institucionales y disciplina: el trabajador debe seguir las políticas, normas y procedimientos de higiene, calidad y seguridad establecidos por la empresa para el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, debe cumplir con la normativa del “Manual del Trabajador”.
2. Adaptabilidad, flexibilidad y sentido de urgencia: el trabajador debe ser capaz de adaptar su conducta en forma satisfactoria frente a algún cambio en su trabajo, ya sea frente a cambios en los procedimientos de trabajo, a nuevas instrucciones de su superior o a imprevistos y/o problemas para llevar a cabo sus funciones.
3. Experticia técnica: el trabajador debe dominar técnicas básicas normas de higiene y manipulación de alimentos.
4. Liderazgo: el trabajador debe dirigir al equipo de trabajo hacia el cumplimiento de los objetivos diarios de trabajo, asignando tareas, entregando instrucciones claras y supervisando la calidad del trabajo realizado por sus subordinados.

---

Nota: creación propia elaborada con base en la teoría de la organización y manual de funciones del libro de (L. Daft y Marcic, 2006), así como los datos proporcionados por la empresa objeto de estudio.

### 4.2.3 Proceso productivo

El proceso de fabricación del pan se divide en una serie de etapas que se representan en el siguiente gráfico:

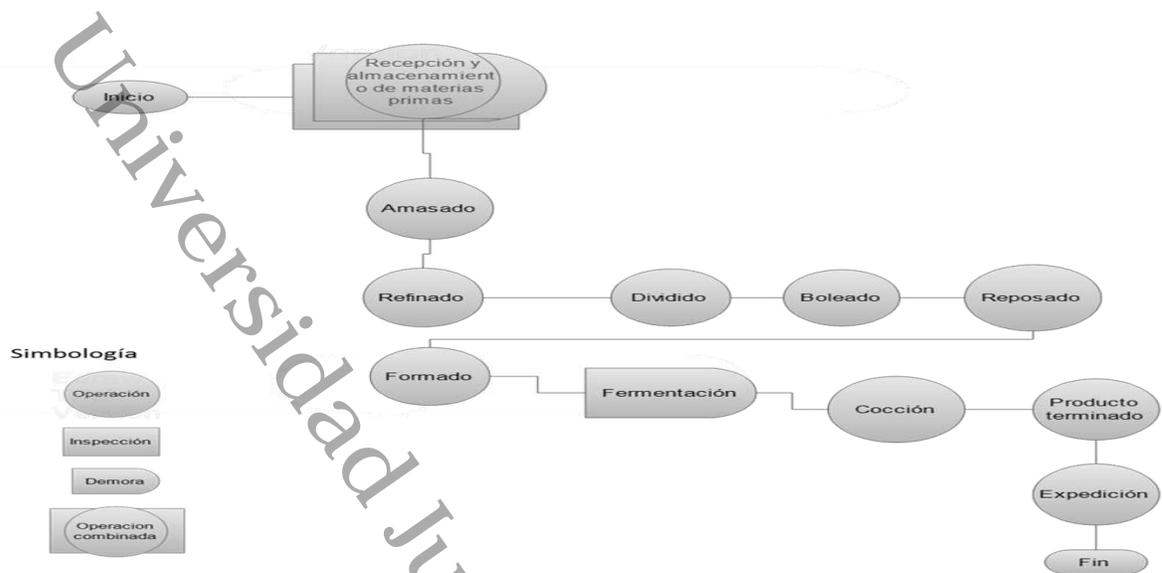


Figura 18 Esquema simplificado del proceso productivo de la fabricación de pan. Creación propia con fundamento en la teoría de administración de procesos.

Se han representado únicamente los procesos fundamentales, sin incluir los otros sistemas que lo apoyan.

A continuación se describe de forma general en qué consisten las etapas más importantes del proceso:

#### **Fase I.** Recepción, almacenamiento de las materias primas y pesado.

En la elaboración del pan intervienen los siguientes ingredientes fundamentales que han de ser almacenados previamente:

- Harina: materia prima principal. La harina es suministrada generalmente desde camiones, es llevada hasta los silos de alimentación. El pesado es el siguiente paso, por el que la harina es transportada hasta la báscula para, después de ser pesada, verterse en los receptores/agitadores.
- Agua: dependiendo de la calidad de agua disponible podrá requerirse un proceso de purificación como paso previo a su uso en el proceso productivo. Como regla general, la purificación consiste en hacer pasar el agua por tres filtros distintos. En primer lugar se tiene que descalcificar. Una vez descalcificada, pasa por un segundo filtro donde se desioniza (eliminación de los iones) y, por último, llega al tercer filtro que está compuesto por un cilindro con una resina sintética, la cual actúa a manera de tampón de

acidez para neutralizarla. Cuando el agua ha pasado por los tres filtros está desionizada y neutra, lista para su uso.

- Levaduras y sal: del mismo modo, se deberá hacer acopio de sal y levaduras se utilizan diversas especies de *saccharomyces*, particularmente el *saccharomyces cerevisiae*.

## **Fase II. Mezclado y amasado.**

Los objetivos en esta fase son mezclar de forma homogénea los ingredientes y desarrollar la estructura de la masa. Generalmente, se añaden, por cada 100 kg de harina, unos 35 kg - 50 kg de agua, 1,5 kg - 2,5 kg de sal y de 0,5 kg a 1,75 kg de levadura. En esta fase comienza la fermentación de la masa, por lo que se deberá prestar especial atención a las condiciones en las que esta se encuentra. Es necesario que la temperatura oscile entre los 24 °C y 29 °C y la humedad tiene que estar en torno al 75%.

El amasado se realiza en depósitos dotados de brazos que giran mecánicamente por accionamiento eléctrico. La masa continúa desarrollándose durante el reposo después del amasado en algunos procesos de panificación, mientras que en otros se consigue el desarrollo total de la masa ya en el amasado.

## **Fase III. Dividido.**

Con el fin de conseguir el tamaño y la forma de producto que se desea, se debe, en primer lugar, dividir la masa obtenida en la amasadora en porciones individuales y, después, darles la forma adecuada para que sirva de base al producto final que se quiere conseguir después de la fermentación y el horneado. La masa suele dividirse volumétricamente, o lo que es lo mismo, la masa se divide en porciones de un tamaño dado. Dos son las tecnologías más empleadas: llenar una cámara eliminando su exceso (divisoras de pistón) y empujar la masa a través de un

orificio con una velocidad determinada y cortando porciones rectangulares de su extremo a intervalos determinados (divisora de extrusión).

#### **Fase IV. Boleado.**

Es aquí donde se le da forma esférica a la masa previamente dividida y pesada en las divisoras. Se persigue dar a los pastones un exterior liso y seco y además una corteza relativamente continua alrededor del pastón. Se consigue, además, darle dureza y ordenar la orientación del gluten.

#### **Fase V. Reposo, laminado y moldeo final.**

Una vez boleada la masa, ésta se introduce en los trenes de reposo. La razón por la que se le da reposo después de la división a las piezas es para conseguir recuperar la extensibilidad y conseguir la reagrupación del gluten, así como lograr que la parte exterior de la masa sea menos pegajosa. La duración del reposo depende del estado de la masa, características físicas de la masa (fuerza, tenacidad y temperatura de la masa), que a su vez dependen de las características de la harina utilizada. En la laminación se consigue extender la estructura alveolar y cerrar las burbujas relajadas y abiertas formadas en el reposo o primera fermentación. El moldeo final consiste en dar a la pieza su forma concreta y definitiva.

#### **VI. Fermentación.**

El proceso de fermentación consiste en la degradación, por parte de las levaduras de los azúcares contenidos en la harina, en gas carbónico y alcohol, acompañados de ácidos. Esta parte se lleva a cabo en unas cámaras de fermentación, donde se deben dar las condiciones óptimas de temperatura y humedad.

#### **Fase VII. Cocción.**

En esta última etapa, la masa es conducida a los hornos para su cocción (los dos tipos de hornos empleados son de línea y rotativos). Dependiendo del tipo de proceso que se lleve a cabo, el resultante de la cocción es producto terminado (el cual se conduce al almacén de productos terminados).

El proceso productivo en la elaboración de pastelería y repostería es, en esencia, bastante similar al de la producción de pan. Se detallan las etapas que lo forman brevemente a continuación:

- 1) Almacenamiento de las materias primas: estas son principalmente harina, huevos, azúcar, aceite de girasol y manteca de cerdo.
- 2) Procesado de la masa: dependiendo de si se trata de masa u hoja, pasarán por una artesa de amasado o directamente a la mesa de trabajo.
- 3) Hornos: donde se cocina la masa previamente amasada o cortada, según el proceso.
- 4) Terminación del producto: dependiendo del mismo, puede ser necesario volver a manipularlo para introducirle natas, cremas, etc.

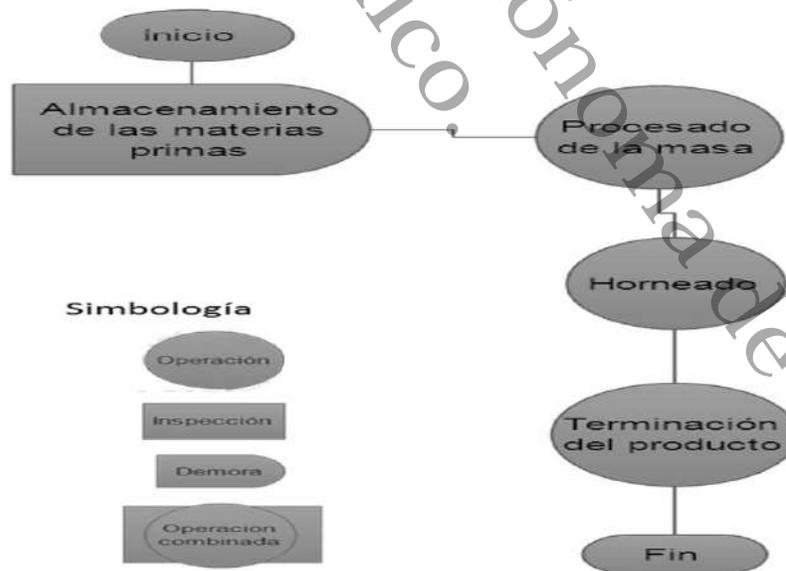


Figura 19 Proceso productivo en la elaboración de pastelería y repostería. Fuente: Creación propia basada en la teoría de administración de procesos.

Se observó que aunque las cantidades de los ingredientes son similares en la elaboración de cada producto, no se tiene una receta estándar para éstos por lo que existen variaciones en

**Plan de sucesión en empresas familiares. El caso de una panificadora.**

las recetas de un mismo producto. Esto también se debe a que no se elaboran cantidades de pan uniformes en cada tanda, sino que algunas veces se amasan grandes cantidades de harina y otras veces cantidades más pequeñas.

Otro de los productos estrella son las galletas propias de la panadería por lo que se consideró el diseño de su proceso de producción, mismo que se describe a continuación.

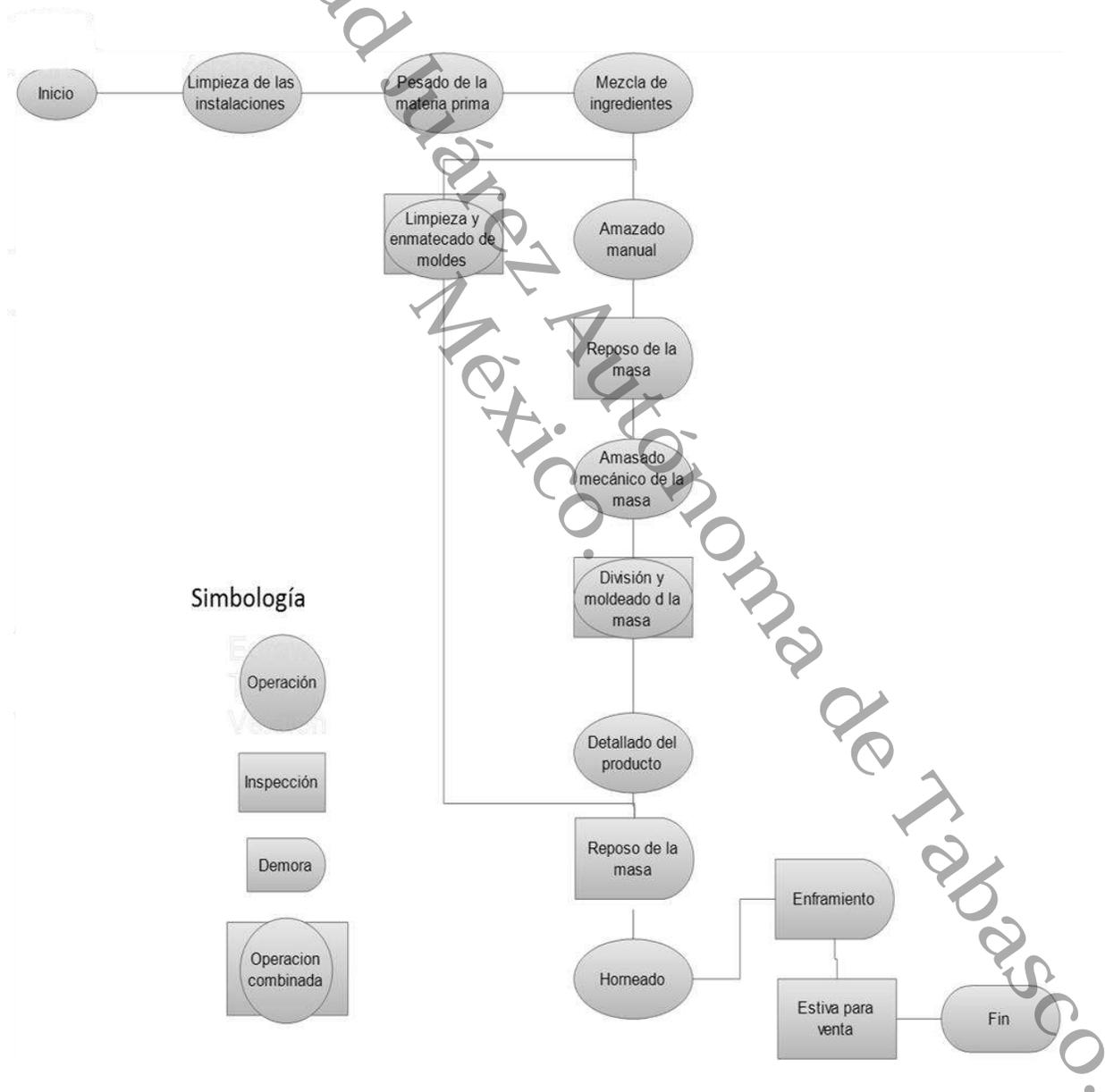


Figura 20 Proceso de elaboración de galletas. Fuente: creación propia, basada en la teoría de administración de procesos.

### 4.3 Plan de sucesión de la empresa.

#### 4.3.1 Planificación de la sucesión

Con base en los hallazgos realizados en la recolección de información se encontró que el dueño de la empresa no quiere nombrar a un sucesor, sin embargo de manera informal ya tiene un candidato, de igual forma los integrantes de la familia están de acuerdo con que la sucesora sea la hija del empresario.

Lo anterior permite proponer realizar una reunión para acordar sobre el sucesor y el plan de sucesión de manera formal. En este sentido y dado la voluntad del fundador de nombrar un sucesor solo cuando él no esté, se deja como propuesta el siguiente orden del día para la reunión de planeación de sucesión.

- ✓ **Primer paso:** lograr que todos los miembros de la familia, incluido el fundador, se comprometan a trabajar en la planificación de la sucesión.
- ✓ **Segundo paso:** ayudar a los familiares a dejar de lado toda actitud competitiva y enseñarles maneras constructivas de trabajar juntos.
- ✓ **Tercer paso:** poner en marcha un proceso de planificación que se inicie con una declaración de misión y un plan estratégico. Su objetivo debe ser dirigir la empresa con eficiencia y eficacia, manteniendo al mismo tiempo las especiales cualidades que originariamente la llevaron al éxito.
- ✓ **Cuarto paso:** crear un plan de desarrollo personal para los familiares que trabajan en la empresa.
- ✓ **Quinto paso:** elaborar una estructura rectora adecuada para la comunicación entre los directivos y los ejecutivos de la empresa. Un consejo de familia y un foro familiar pueden equilibrar los diversos intereses de todos los miembros, de una manera que sea conveniente para la empresa, la familia y los individuos.
- ✓ **Sexto paso:** poner en pie estructuras legales y financieras para la ejecución del plan de sucesión.

La resistencia del dueño a iniciar un proceso formal de sucesión impide que esta se inicie de manera formal, sin embargo se dejaron datos de la secretaría de economía que brinda asesoría en este sentido. De igual forma se puede indicar que para que la empresa pueda hacer el salto generacional debe contar con:

- **Metas de rendimiento comprobables.** Las cuales pueden estar en función a las ventas y otros indicadores de gestión de capital humano, susceptibles de ser medibles y cuantificables.
- **Un sistema objetivo de análisis y evaluación del rendimiento.** Esto se puede lograr en la medida que la empresa se profesionalice, se pueden establecer sistemas de evaluación de desempeño tal como el método de 360 grados, el método de escalas graficas o el que a la empresa le convenga.
- **Un programa de entrenamiento y desarrollo.** A la par en la empresa es conveniente implementar un programa de entrenamiento y desarrollo tal como lo establece la Ley del trabajo y previsión social, la cual establece que es obligación del patrón generar un plan anual de capacitación.
- **Remuneración sobre la base de la competencia/rendimiento.** La motivación para rendimientos laborales se logra, entre otras formas estableciendo sistemas de remuneración acordes a los rendimientos logrados.
- **Métodos de supervisión y control.** Para que la gestión de capital humano sea completa se requiere de métodos de supervisión acordes a las necesidades de la empresa, estos controles pueden ser reloj checador, estándares de calidad, control de desperdicio, entre otros.

La formalización de la empresa le permitirá evolucionar para ser una empresa profesional, lo que le puede permitir un mayor crecimiento y estabilidad, pues al tener claridad en objetivos, funciones y metas, se podrá tener un mejor control de la misma. Solo una vez que la empresa cuente con lo antes indicado, se puede decir que tendrá éxito en su continuidad.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## **Conclusiones y recomendaciones**

Con base en la información recabada se puede concluir que la empresa familiar ha logrado traspasar la barrera de la segunda generación, ha podido ocupar un lugar importante en el mercado local y regional, de igual forma cuenta con una marca reconocida, pero solo por los atributos distintivos de sus productos, no porque cuente con un registro de marca.

La estructura de la empresa esta equilibradamente determinada, solo que de manera informal, percibiéndose que cada miembro de la familia que colabora en la empresa tiene un lugar específico de desempeño.

La resistencia a la sucesión en el propietario es un obstáculo para iniciar formalmente un plan de sucesión, sin embargo se puede apreciar que la designación del sucesor ha sido ya pensada y aunque no de forma abierta, aceptada por todos los miembros de la familia.

Lo antes expuesto indica que la empresa cuenta con una base sólida para poder generar un plan de sucesión que le permita la continuidad y salto de una generación a otra, sin embargo como la sucesión implica un proceso, se dan las siguientes recomendaciones.

Se recomienda que se inicie con la formalización de la empresa, que incluya el registro de marca y signos distintivos, ya que durante la realización de la investigación se obtuvo información sobre la generación de productos similares que ostentan ser de la panadería en cuestión, con muy mala calidad, lo que demerita al pan original y merma las ganancias de la empresa. Dado lo anterior se le hizo llegar a la empresa los datos y montos del trámite correspondiente ante IMPI, sin embargo al no darle seguimiento, por estar fuera de los alcances de la presente investigación, se recomienda realizar dichos trámites, ya que constituye un rubro fundamental que le permitirá a la empresa la continuidad y permanencia en el mercado.

Como parte de la formalización se recomienda la formalización en todos los procesos, no solo en el área productiva, que permita mejorar el funcionamiento de todas las áreas de la empresa.

La actualización tecnológica y la operatividad de la empresa en cuanto a estándares de calidad y a las normas mexicanas vigentes para la elaboración de alimentos, de igual forma será necesario reforzar los esfuerzos mismos que le permitirá a la empresa hacer frente a la creciente competencia a la que se enfrenta.

De ser posible de igual forma se recomienda que los familiares analicen e identifiquen sobre quien recaerá la responsabilidad en términos legales, al no poder solventar las responsabilidades el dueño actual de la empresa, lo cual les puede servir para prepararse y tomar las medidas necesarias, así como las decisiones pertinentes para poder darle continuidad a la empresa.

No está de más indicar que los expertos señalan que el superar la tercera generación es sumamente difícil y que un gran porcentaje de las empresas no logran hacer una sucesión exitosa y asegurar su continuidad, por lo que para la empresa el tema de la sucesión es crucial sobre todo para los que pretenden dar continuidad a la empresa.

## Glosario

**Ciclo de vida empresarial:** Ciclo vital por el cual atraviesan las organizaciones y que contempla un inicio o fase emprendedora, un crecimiento o formalización, una madurez o consolidación, un declive y finalmente una muerte o escisión. Asimismo, este ciclo contempla puntos de inflexión o fases críticas para determinar el crecimiento o declive de la organización que describe.

**Clima organizacional:** Percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurre en su medio laboral.

**Empresa familiar:** en la que se concentra la gestión y la propiedad en el fundador, y en su caso en sus sucesores, de manera que no haya lugar para gestores externos a la familia. (Salle, Pyme de familia, una mirada al futuro, 2012, pág. 18)

**Enfoque de contingencias:** Enfoque que prevé todo aquello que podría suceder, cambios inesperados o catástrofes y la necesidad de la organización de adelantarse a estos eventos o adaptarse rápidamente a los mismos. (Hernandez y Rodriguez, 2006, pág. 250)

**Generación:** Sucesión de descendientes en línea recta. Conjunto de personas que por haber nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, se comportan de manera afín o comparable en algunos sentidos. (RAE, 2015)

**Misión:** Razón para la existencia de una organización. Declaración del propósito de una organización. (L. Daft & Marcic, 2006)

**Organización:** Conjunto de individuos que unen esfuerzos en pro de un fin común. (L. Daft & Marcic, 2006, pág. 234).

**Plan de sucesión:** Parte integrante de la planeación estratégica de la organización que contempla el reemplazo de una persona en determinado puesto (Segovia, 2011, pág. 6).

**Planeación estratégica:** Planeación que contempla la visión, misión, objetivos y estrategias generales y por departamentos de una organización. (L. Daft & Marcic, 2006, pág. 151)

**Punto de inflexión:** Fase crítica en el desarrollo de una organización que determinará si ésta continúa en su madurez o sufre un declive o incluso su escisión. (Segovia, 2011, pág. 5)

**Sucesión:** Prosecución, continuación ordenada de personas o cosas, una herencia o legado. (RAE, 2015) <http://dle.rae.es/?id=Yc72NJZ>

**Sucesión directiva:** Prosecución en la que el sucedido (directivo anterior) abandona un puesto a favor de un sucesor. Asimismo, puede transmitirle parte o todo su patrimonio y su conocimiento o experiencia adquirida durante su gestión. (Segovia, 2011, pág. 1)

**Sucesor:** Nuevo directivo (Segovia, 2011, pág. 1).

**Sucesión planificada en las Empresas Familiares:** Es el proceso explícito por el cual el control administrativo es transferido de un miembro familiar a otro. (Sanchez Z. M., 2012, pág. 115)

## Bibliografía

- Andrew N., G., & Tyler, J. , L. (2004). “*CEO Succession Planning in Freestanding U.S. Hospital:Final Report*”. American Collage of Healthcare Executives.
- Araya, L. A. (Agosto de 2012). El proceso de sucesión en la empresa familiar y su impacto en la organizacion. *Tec Empresarial*, 6(2), 29-39. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.18845/te.v6i2.527>
- Belausteguigoitia, R. I. (2004). “*Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación.*”. México: McGraw Hill, Segunda Edición.
- Bolio, A. (18 de Diciembre de 2011). *Los 10 “pecados mortales” de las empresas familiares.* Recuperado el 22 de 8 de 2015, de <http://www.altonivel.com.mx/8738-los-10-pecados-de-empresas-familiares.html>
- Bonaut Prieto, M. (2007). *Fabricación de productos de panadería y pastas alimentarias.* México: EOI.
- Cardozo, A. (2007). *Administración Empresarial.* Buenos Aires: Temas Grupo editorial.
- Casillas, J., Díaz, C., & Vazquez, A. (2005). *La gestión de l a Empresa Familiar.* Madrid España: THOMSON.
- Censos Economicos, 2. (2009). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa : estratificación de los establecimientos.* México: Inegi 2011.

Concejo Coordinador Empresarial. (2011). *Código de mejores practicas corporativas*. México: CCE.

Dailey, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Gran Bretaña: Publicación OB-A1.2.

DOF. (2009). *Diario Oficial de la Federación*. México: Gobierno Federal.

DOF. (2013). *Diario Oficial de la Federación*. México: DOF.

Dolan, S. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos: preparando profesionales para el Siglo XXI*. España: Editorial Mc Graw Hill.

Economía, S. d. (10 de 03 de 2014). *Sme Toolkit, Herramientas Pyme*. Recuperado el 20 de 09 de 2014, de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/4341/Programa-de-negocios-familiares>

Economía, S. d. (junio de 2014). *Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa*. Recuperado el 22 de 01 de 2015, de Guías Empresariales: [www.contactopyme.gob.mx](http://www.contactopyme.gob.mx)

e-conomic. (28 de 01 de 2014). *Diccionario e-conomic*. Obtenido de Diccionario e-conomic: <http://www.e-conomic.es/programa/glosario/definicion-empresa>

Empresarial, C. C. (03 de 11 de 2014). *Concejo Consultivo Empresarial 2a edicion*. Obtenido de Consejo Coordinador Empresarial: <http://cce.org.mx/comitedegobiernocorporativo/archivos/Plan%20Formal%20de%20Sucesion.pdf>

García, B. J. (Junio de 2014). La Salle del Colegio, Año II, Núm. 1. *Boletín de Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares*. México, D.F, México: La Salle.

Ginebra, J. (1997). *Las Empresas Familiares: Su dirección y continuidad*. México: Panorama.

- Gonzalo Gómez, B., López Vergara, M., & Betancourt Ramírez, J. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión. *Citad. Adm. Bogotá (Colombia)*.
- Grabinsky, S. (1994). "La Empresa Familiar. Guía para Crecer y Sobrevivir". Del verbo aprender.
- Hernandez y Rodriguez, S. (2006). *Introducción a la Administración: Teoría General administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: Mc Graw Hill.
- Ibarra, D., Ibarra, M., & Ibarra, A. (2005). *Mi familia en la empresa: la guía que toda empresa familiar necesita*. Mexico: [www.mifamiliaenlaempresa.com](http://www.mifamiliaenlaempresa.com).
- INEGI. (8 de 04 de 2014). Obtenido de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mexicocifras/>
- INEGI. (2014). *Esperanza de vida de los negocios en México*. MEXICO: INEGI.
- INEGI. (2014). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
- INEGI, Boletín. (2014). *Boletín de prensa num. 548/14*. Aguascalientes: INEGI.
- Internacional Fundes. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. "Estudio Exploratorio en Colombia"*. Bogotá: Fundes Internacional.
- Kagitcibasi, C. (2006). *Theoretical perspectives on family change. Families across cultures: a 30-nation psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- KPMG. (14 de 01 de 2013). *KPMG*. Obtenido de [KPMG: http://www.kpmg.com/mx/es/acerca/about/paginas/default.aspx](http://www.kpmg.com/mx/es/acerca/about/paginas/default.aspx)

KPMG. (2014). *Plan de sucesión en empresas familiares*. México: KPMG.

L. Daft, R., & Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración*. México: THOMSON.

Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Granada: Granica S.A.,.

Lozano, F. N. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Fundación EOI.

Macías R., V., & Ramírez O., D. (Julio-Diciembre de 2011). Sucesión en empresas familiares.

Análisis desde la teoría de la agencia. Caso: Caldas. *Criterio Libre*, 9(15), 193-2012.

Magazine, F. B. (13 de 01 de 2014). *Family Business Magazine*. Obtenido de Family Business

Magazine: <http://www.ingenieriacomercial.com/content/view/744/35/>

Mandujano Contreras, J., Ramos Alegría, M., Reyes De La Cruz, C., & Rodríguez Ocaña, L.

(2013). *Competencias emprendedoras en MyPEs del sector servicios en el estado de*

*Tabasco, México*. Obtenido de [http://www.redpilares.org/sobre-la-](http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/CONTRERAS%20ET%20AL_GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO,%20COMPETENCIAS%20EMPREENDEDORAS%20Y%20SATISFACCI%C3%93N.pdf)

[red/Documents/CONTRERAS%20ET%20AL\\_GESTI%C3%93N%20DEL%20CONO](http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/CONTRERAS%20ET%20AL_GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO,%20COMPETENCIAS%20EMPREENDEDORAS%20Y%20SATISFACCI%C3%93N.pdf)

[CIMIENTO,%20COMPETENCIAS%20EMPREENDEDORAS%20Y%20SATISFAC](http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/CONTRERAS%20ET%20AL_GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO,%20COMPETENCIAS%20EMPREENDEDORAS%20Y%20SATISFACCI%C3%93N.pdf)

[CI%C3%93N.pdf](http://www.redpilares.org/sobre-la-red/Documents/CONTRERAS%20ET%20AL_GESTI%C3%93N%20DEL%20CONOCIMIENTO,%20COMPETENCIAS%20EMPREENDEDORAS%20Y%20SATISFACCI%C3%93N.pdf)

Margery , B. (2001). Desafío Gerencial: la disciplina del Alineamiento Organizacional. *Revista*

*Alto Desempeño, No 1, Vol 1.*

Martínez, S. O. (3 de Agosto de 2015). La empresa familiar parte II. *Novedades de Tabasco,*

pág. 2.

Monterde Valenzuela, M. A. (2012). El proceso de sucesión en las empresas familiares: garantía

de continuidad, legado y competitividad. *Global Conference on Business and Finance.*

*Proceedings*, 11.

Munch Galindo, L. (2006). *Fundamentos de Administración*. México: Trillas.

Pablo Cardozo, A. (2007). *Administración Empresarial*. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Priego Padrón, J., Paz Gómez, C., Camacho Gómez, M., & Méndez Olán, L. (2013). Algunas consideraciones sobre la administración de las pequeñas empresas panaderas familiares en la Ciudad de Villahermosa, Tabasco. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 67-76.

PWC. (2014). *Encuesta familiar*. México: PWC.

RAE. (11 de 8 de 2015). *Diccionario de la Real Academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Yc72NJZ>

Salle, L. (2012). *Pyme de familia, una mirada al futuro*. Colombia: La Salle.

Salle, L. (2014). Historia de la empresa familiar en México. *Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares – La Salle*, 3-10.

Salle, L. (Junio de 2014). Historia de la empresa familiare en México. *Boletín de la Comisión de Desarrollo Asesores de Empresas Familiares – La Salle*(15), 12. Obtenido de [www.ccpm.org.mx](http://www.ccpm.org.mx)

Sanchez, A. A. (1998). *La Empresa Familiar. Guía para crecer y sobrevivir*. México.

Sanchez, Z. M. (2012). *Gestión de la Empresa Familiar en México*. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, México.: Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales.

Sandoval Casilimas, C. A. (2002). *Investigación cualitativa*. Bogotá Colombia: ARFO Editores e Impresores Ltda.

- Segovia, P. A. (2011). Sucesion Directiva y Patrimonial. En ITESM, *Sucesion Ejecutiva* (pág. 167). México: Editorial Digital. Tecnológico de Monterrey.
- Shum. (13 de 03 de 2008). *Revista electrónica Éxito Empresarial. Empresas Familiares: el reto de la sucesión*. Obtenido de Revista electrónica Éxito Empresarial. Empresas Familiares: el reto de la sucesión.: [http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_76\\_0312\\_08\\_es.pdf](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_76_0312_08_es.pdf)
- Treviño Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas Familiares Vision Latinoamericana*. México: Pearson.
- Universidad de la Salle. (2012). *Pyme de familia, una mirada al futuro*. Colombia: La Salle.
- Vacchiano, L. C. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de gestión*. Barcelona: Fundación EOI.
- Valero Palacios, A. (2012). *Dirección Estratégica de la Empresa Familiar*. México: PANORAMA.
- Vega, A., Virginia, F. M., & Chávez Moreno, E. (2015). Factores de contingencia que inciden en la profesionalización de las empresas familiares del sector comercio. *Revista Internacional Administración & Finanzas, Vol. 8, No. 3*, 15-29. Recuperado el 18 de MARZO de 2015
- Venezia, C. S. (2004). La sucesión en las Empresas Familiares. *Entorno*, 30-33.
- Zúñiga Vicente, J., & Sacristán Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review, núm. 22.*, 74-87.

Zúñiga Vicente, J., & Sacristán Navarro, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, 75-85.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## Apéndices

### Anexo 1 Entrevista al propietario.

#### GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE LOS PLANES DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA “PANADERIA TREJO”

**Propósito:** Identificar si se cuenta con un sólido plan de sucesión en la empresa familiar panadería Trejo, o en su defecto, los elementos que se tienen y se requieren para un proceso de sucesión exitosa.

**Características de la entrevista:** la información obtenida solo se utilizará con fines académicos y será tratada con la mayor confidencialidad posible. La duración de la entrevista se estima que no exceda la hora para no entorpecer las actividades del entrevistado.

#### Preguntas

1. ¿Cómo se funda la empresa y qué generación es la que actualmente administra el negocio?
2. ¿Cuenta con un manual o lineamientos por escrito que indique la forma de operar y de gobierno del negocio?
3. La empresa tiene un solo dueño o es de una sociedad.
4. Está previsto los pasos a seguir en caso de disolución de la empresa.
5. ¿Sus procesos de negocio están formalizados y estandarizados (puede replicarlos en otra localidad)?
6. ¿Su estructura organizacional es clara y formal (todos saben qué puesto tienen, derechos y responsabilidades) o las líneas entre puestos no son claras?
7. ¿Su personal no familiar está identificado, evaluado y existen mecanismos de retención en caso de ser un elemento de valor?
8. ¿Actualmente de quien depende fundamentalmente el funcionamiento del negocio?
9. ¿Cómo es la integración de nuevos familiares al negocio?
10. ¿A quien considera actualmente su mano derecha?
11. ¿Si tuviese que elegir un sucesor a quien elegiría?
12. Tiene definido la forma de sucesión, de no contar con ello cuales son los motivos que han impedido el planear la sucesión en la empresa.

Plan de sucesión en empresas familiares. El caso de una panificadora.

**Observaciones:**

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

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

**Lugar:** \_\_\_\_\_

**Entrevistador (a):** \_\_\_\_\_

**Entrevistado (a):**

**Agradecimientos y sondeo de posibilidad de entrevistas futuras.**

## **Anexo 2 Entrevista a los familiares.**

### **GUIA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE LOS PLANES DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA “PANADERIA TREJO”**

**Propósito:** Identificar si se cuenta con un sólido plan de sucesión en la empresa familiar panadería Trejo, o en su defecto, los elementos que se tienen y se requieren para un proceso de sucesión exitosa.

**Características de la entrevista:** la información obtenida solo se utilizará con fines académicos y será tratada con la mayor confidencialidad posible. La duración de la entrevista se estima que no exceda la hora para no entorpecer las actividades del entrevistado.

#### **Preguntas**

- 1. ¿Qué actividad (es) realiza en la empresa?**
- 2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?**
- 3. ¿Cómo se siente trabajando para la empresa?**
- 4. ¿Qué planes tiene a futuro respecto a su labor en la empresa?**
- 5. ¿Qué cree que se puede mejorar en la empresa?**
- 6. ¿Cómo se siente con el equipo de trabajo?**
- 7. ¿Cómo es la dirección de la empresa?**
- 8. ¿Se tiene previsto que hacer en caso de faltar el directivo? A su parecer ¿quién es la persona idónea para administrar el negocio en caso de ausencia del actual administrador?**
- 9. ¿Algún comentario que quiera agregar?**

**Observaciones:**

Plan de sucesión en empresas familiares. El caso de una panificadora.

Fecha: \_\_\_\_\_

Hora: \_\_\_\_\_

Lugar: \_\_\_\_\_

Entrevistador (a): \_\_\_\_\_

Entrevistado (a):

Agradecimientos y sondeo de posibilidad de entrevistas futuras.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.

## GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA SOBRE LOS PLANES DE SUCESIÓN EN LA EMPRESA “PANADERIA TREJO”

**Propósito:** Identificar si se cuenta con un sólido plan de sucesión en la empresa familiar panadería Trejo, o en su defecto, los elementos que se tienen y se requieren para un proceso de sucesión exitosa.

**Características de la entrevista:** la información obtenida solo se utilizará con fines académicos y será tratada con la mayor confidencialidad posible. La duración de la entrevista se estima que no exceda la hora para no entorpecer las actividades del entrevistado.

### Preguntas

**1. ¿Cómo se funda la empresa y qué generación es la que actualmente administra el negocio?**

Mira la “Panificadora Trejo” se fundó hace más o menos 80 años 1930 por el señor Asunción Trejo Méndez mi abuelo y sus tres Hermanos: Ramón, Manuel y Felipe, en aquel entonces la competencia era muy poca, tan solo habían dos panaderías, por lo tanto no preocupada a los Trejo.

La “panificadora Trejo” apenas comenzaba como una cooperativa en la década de los años 30's, por mucho tiempo funcionó donde antes estuvo el ADO, en la calle Zaragoza, entre Francisco I. Madero y la calle 5 de Mayo, en ese entonces la competencia era muy poca ya que a parte de ellos solo habían 2 panaderías más, había una panadería y a lado había otra panadería, la de Don Cipriano Gómez, mismas que eran menos conocidas.

El pan de aquella época se hacía a mano ya que no se contaba con máquinas, la administración de aquel negocio se llevaba entre los cuatro hermanos por esta razón en

ocasiones existían problemas en cuanto el manejo del dinero ya que no todos estaban de acuerdo con el método porque todos querían mandar.

En una ocasión cuando mi abuelo Asunción enfermó, sus hermanos le mandaron pedazos de pan o “sobras”, cosa que molestó a mi abuela y le dijo que siendo el socio de la panadería le deberían de mandar pan del bueno. Vamos a poner una panadería nosotros acá” \_dijo la abuela, le dijo que ya era hora de que se independizara, que creara su panadería propia, pero mi abuelo don Asunción le respondió que no tenía el dinero para crear su panadería, pero mi abuela Gertrudis Cruz, es la que tenía el billete escondido; “tenía escondido esos cántaros que se usaban antes de moneda de oro, le dijo que no se preocupara por el dinero, que ella se lo daría, y fue desenterrar un jarrón que contenía monedas de oro y se lo dio a don Asunción así con ese dinero se fundó la panadería.

Por ese motivo vino la disolución de la asociación entre hermanos separándose el señor Asunción e iniciando un negocio propio. En aquel tiempo el horario de trabajo no estaba definido, igual trabajaban 14, 15 o 22 horas sin descanso, el pan era hecho a mano, se tardaban hasta 1 día entero en la elaboración de los panes.

Al disolverse la panadería “Trejo” inicial quebró por lo que mi abuelo Asunción se quedó con el nombre de la panadería “Trejo”.

Mi abuelo Don Asunción trabajó en su panadería hasta que falleció en 1946, quedando la panadería a cargo de mi padre que la heredó de los señores Gertrudis Cruz y Asunción Trejo, lo que representa una de las panaderías más antiguas de Frontera.

Mi padre fallece todavía joven, porque en aquella época se daba que los panaderos comenzaban a vomitar sangre y morían, por eso no todos querían trabajar el oficio.

Yo tenía 16 años, en aquel entonces acababa de terminar mis estudios de secundaria y ya no pude continuar mis estudios, pues me puse a trabajar en la panadería y como no tenía conocimiento del oficio mi trabajo inicial fue darle trabajo a la masa, que consistía en amasar la masa por toda una tarde, golpearla para “matarla” o quitarle la dureza y dejarla reposar toda una noche para al día siguiente hacer el pan.

Con el paso del tiempo aprendí todo lo concerniente al oficio de panadero y tome las riendas de la administración de la panadería.

Yo tengo tres hermanos menores, Felipe, Asunción y Nicolás, de apellidos Trejo Díaz. Nos separamos porque todos querían manejarla y que les dieran sus aportaciones de lo que rendía la panadería, ellos me ayudaron en la panadería por un periodo corto de tiempo, ya que a ellos no les gustó el oficio, pues en aquel tiempo ser panadero era un trabajo sumamente difícil y pesado porque no había maquinaria todo se hacía a mano, el horno estaba hecho con ladrillos de barro y en medio tenía una gran piedra volcánica que servía para poner las charolas con panes crudos a cocer. Los panaderos tenían que trabajar con altos grados de calor generado por el horno y la temperatura calurosa de la región, por lo que los panaderos para mitigar el calor tomaban agua fría lo que les provocaba tuberculosis e incluso hubo panaderos quienes al momento de tomar agua comenzaban a vomitar sangre y caían muertos en el área de trabajo.

Por eso mis hermanos apenas cumplían quince o dieciséis años dejaron la panadería para trabajar en otros oficios, siendo solo yo a quien si le gustó el trabajo y me quedó con la panadería.

Yo veía que la panadería no crecía por lo que le pedí a un primo que tenía en el DF, que me enseñara nuevas técnicas de trabajo para fabricar pan, pero mi primo me dijo que sin la

maquinaria necesaria no me podía enseñar porque él trabajaba con maquinaria, me dijo que consiguiera la maquinaria y que con gusto me enseñaría.

Me puse a investigar a posibles proveedores de maquinaria, por ese entonces una panadería de la competencia había adquirido una maquinaria y la empresa la envió por carretera y la hicieron llegar por medio de la panga, pues en ese entonces no había puente, por lo que me fui a la estación de la panga para preguntar si la empresa me podría vender la maquinaria a crédito, y me contestaron que no eran banco y que no era posible pues sus ventas eran de contado.

Yo no me desanime en aquel tiempo conocí a una persona que era secretario general del sindicato de la región 44 de PEMEX, me dijo que me podía recomendar para que trabajara en plataforma, yo pensé que esa oportunidad me serviría para hacerme de dinero y comprar la maquinaria necesaria, por lo que acepte, trabaje y reuní el dinero con lo que pude comprar el equipo necesario y ya el negocio pasó de ser una panadería a panificadora.

El cambio a panificadora aumento la producción y por lo que el mercado se amplió. Yo quería mejorar mis productos y fui a buscar a mi primo al D.F. para que me enseñara nuevas técnicas de panificación, pero mi primo había muerto en un asalto y ya no pude contar con ese apoyo.

Por eso viendo esa situación, tome un curso de panificación Italiana en la ciudad de México, donde aprendí la técnica para hacer el pan de riñón, la cual me ha servido para dejar abajo a mi competencia porque ninguno de mis competidores tiene la receta secreta para que este pan tenga un sabor especial ni mucho menos saben cómo se elabora la rica crema quilla, que sirve para adornar la parte externa de este pan, así logre mejorar la calidad de mis productos.

Por ese entonces había una mantequilla que solo la vendía un proveedor en el estado de México y cada mes tenía que trasladarme a esa ciudad a buscar esa materia prima, cuando me invitan a la feria de pan a nivel nacional le dije a la empresa productora de mantequilla la necesidad de distribuir la materia prima en el sureste ya que yo me había vuelto distribuidor de la misma, pero a pesar de ello era alto el costo de producción. Por eso la empresa comenzó a mandar por vía férrea la materia prima y posteriormente colocó una distribuidora en la ciudad de Villahermosa.

Con el paso a panificadora y con las técnicas nuevas de panificación, me fui a otros municipios a invertir y puse panaderías en Jonuta, Nacajuca, Balancan y Emiliano Zapata, ahí en ese municipio el presidente municipal me mando a la feria estatal representando al sector panadero de ese municipio.

Yo vi en mi hijo una oportunidad de mejorar la panadería, por lo que lo mande a la escuela Panamericana en el D.F. a estudiar repostería y panadería fina, pero mi hijo se juntó con una muchacha y se puso a trabajar en la panadería la “Ideal” dejando de lado sus estudios, por eso ya no tuve esperanzas para con mi hijo y el negocio de la familia.

**2. Tiene definido la forma de sucesión, de no contar con ello cuales son los motivos que han impedido el planear la sucesión en la empresa.**

No la mera verdad no, hay que se las arregle el que se vaya a hacer cargo del negocio cuando yo no este, porque la verdad, yo no les he visto interés, mira yo te voy a decir que hace como quince años yo ya tenía este local equipado con maquinaria, y camionetas repartidoras, entonces yo me fui a Jonuta allá compre un local y dije voy a agrandarme allá, voy a hacer pan por allá y si puse una panadería allá repartía a Balancán, Tenosíque, Emiliano zapata y todo fui

creciendo, pero que paso acá decayó todo, porque no es lo mismo que uno este al pendiente del negocio, uno que se interesa porque a uno le costó.

Pero acá que ya les deje todo listo no lo valorizaron. Vine para acá y me encontré con que el negocio había decaído, mis hijos, mi mujer y su familia se dedicaron a derrochar el dinero y debían un millón y medio de pesos en aquella época. Fíjate que yo con esfuerzo había comprado un ranchito rumbo a Campeche, estaba todo enmontado y yo me propuse a limpiarlo y diario, diario me iba como a las nueve o diez a limpiarlo y trabajaba duro hasta las 2 o 3 de la tarde, uno que estaba por ahí que vivía ahí me dijo “no don Trejo, esto tiene 30 años que no lo veo limpio, no creo que lo vaya usted a limpiar ahora y menos solo,” pero como yo me había fijado es meta, seguí trabajando duro hasta que lo logré, pero de que me sirvió si cuando regresé de Jonuta me encontré con esa deuda y lo tuve que vender con todo y reses.

El mismo que me había visto trabajar me dijo “hay don Trejo de que le sirvió haberse matado a limpiar el terreno, porque yo lo vi que en realidad se mató trabajando y ahora ya lo vendió”. Por eso yo me regrese de Jonuta y levante otra vez el negocio, allá deje a mi hijo pero ¿qué hizo? Todo acabo el negocio allá esta la panadería pero no funciona. Yo tuve que vender locales, camionetas y cuanta cosa para pagar las deudas y como te digo no me valorizaron el esfuerzo que yo hice todos quieren dinero pero nadie pone de su parte o se sacrifica por el negocio solo yo por eso no dejare testamento ni nada y si se acaba pues ya ni modo yo ya hice lo que más puede. Si mi padre viviera el estaría orgulloso de mi porque yo siempre lo valorice y tome en cuenta sus concejos y si el viera lo que yo he logrado el si me valorizara. Por lo mismo no me esmero en dejar testamento ahí el que quiera segur con este trabajo que haga algo por la panadería, porque no es lo mismo que a ti te cueste algo a que te lo den ya todo listo.

**3. ¿Cuenta con un manual o lineamientos por escrito que indique la forma de operar y de gobierno del negocio?**

No acá cuando llegan a trabajar yo les explico cuáles serán sus deberes y eso lo harán siempre, todos los días y todos los días ¿si me entiendes? Por eso no hay nada escrito. Yo no estudie más que la secundaria no porque yo no haya querido, sino que porque mi papá murió y antes la chamba del pan era muy dura. Por eso yo me tuve que enfrentar aquí en la panadería, yo no sabía nada y tuve que empezar de aprendiz y así fui hasta que me volví maestro, pero no se hacer todo eso de manuales yo solo les llamo la atención si no hacen como yo les enseño, porque a mí no me van a engañar porque yo sé hacer las cosas y antes si me hubiera gustado hacer todo eso, pero ya ahora ya no. Si le interesa al que quede que se esfuerce en hacerlo. Lo único que manejo escrito es una lista de pedidos, todos los días a las once de la noche realizo una lista que la llevo e una libreta, en esa lista pongo cuanto de cada pieza se va producir el día siguiente, con base en esa lista los panaderos checan los ingredientes que necesitan y se checa que se cuente con lo necesario en el almacén.

**4. La empresa tiene un solo dueño o es de una sociedad.**

Si tiene un solo dueño que soy yo todo está a mi nombre.

**5. Está previsto los pasos a seguir en caso de disolución de la empresa.**

No aplica

**6. ¿Sus procesos de negocio están formalizados y estandarizados (puede replicarlos en otra localidad)?**

Todo lo necesario para poner una sucursal lo sé hacer como ye dije, ya una vez me extendí a Jonuta, Balancán y Tenosique, deje funcionando hasta con camioneta repartidora las sucursales, lo malo que no hay quien siga tus consejos porque nadie quiere esforzarse en el trabajo, la panadería deja dinero pero hay que saberla trabajar, hay que esforzarse y ponerle

empeño si no, no se hace nada. Eso que tú me dices de que todo lo que se tiene que hacer lo ponga escrito si es bueno, pero para que lo voy a hacer si a nadie le interesa, por ejemplo a mi hijo lo mande a estudiar técnica francesa e Italiana para hacer el pan a México, para que viniera y le diera más presentación a los productos y que hizo? Vino y no le enseñó nada a los panaderos todo se lo quedó para él, entonces me di cuenta que fue una mala inversión, por eso ya no me preocupo por extenderme y escribir todo lo que se necesita hacer porque no hay quien lo haga, están aquí nada más por el dinero.

**7. ¿Su estructura organizacional es clara y formal (todos saben qué puesto tienen, derechos y responsabilidades) o las líneas entre puestos no son claras?**

Si es claro la actividad que cada quien tiene que realizar por ejemplo mi hija se encarga de la administración de la panadería, mi hijo del área de producción como panadero y todos los demás son panaderos tengo 10 personas ajenas a la familia a quienes les doy trabajo y cada quien sabe que le corresponde hacer. Aquí les enseñé todo lo que tienen que saber y se busca que la gente aprenda. Realmente más que la verdad por escrito no hay nada, todo yo se los explico cuando llegan a pedir chamba. Si se les olvida algo siempre se los recuerdo, cada quien sabe sus responsabilidades, por ejemplo todos los panaderos tiene el horario de entrada de tres de la mañana, yo me levanto a esa hora para checar quien falta y tomar las medidas necesarias, todos saben que es lo que tienen que hacer.

**8. ¿Su personal no familiar está identificado, evaluado y existen mecanismos de retención en caso de ser un elemento de valor?**

Si están identificados pero no se evalúan o califican, se checa solo por su esfuerzo y trabajo que desempeñan cada uno, porque no todos ponen el mismo empeño en el trabajo.

**9. ¿Actualmente de quien depende fundamentalmente el funcionamiento del negocio?**

De mí yo soy el único que se levanta todos los días a las tres de la mañana para checar que no falte nada para hacer los panes, como te dijera yo, puede faltar un personal, un ingrediente ¿si me entiendes? Y todo eso yo soy el que le interesa, porque si tu no estas al pendiente de tu negocio los demás no les interesa, los panaderos trabajan con lo que haiga, uno es el que tiene que decir que es lo que se va a hacer en caso de cualquier imprevisto. Como te decía yo soy el que todas las noches hago la lista de pedidos y sobre eso se basan los panaderos para calcular los ingredientes y el tiempo que se van a llevar en hacer el pan.

Aquí tenemos maquinaria que puede hacer hasta mil panes en un día. Por ejemplo una vez vino un presidente municipal y me pidió cinco mil piezas de pan para torta y me dijo que en cuantos días yo le dije que para el día siguiente en la tarde estaría listo su pedido que trabajaríamos toda la noche, él se rió y me dijo que no lo creía porque ya había ido a checar en otras panaderías y todas le habían dicho que mínimo en cuatro días estaría su pedido, pero yo le dije que es porque tenemos las máquinas y que por eso le decía que se entregaríamos a 1 día siguiente. Y si al día siguiente después de medio día ya estaba su pedido.

## Entrevista 2

### 1. Como es la integración de nuevos familiares al negocio:

No tengo más familia en el negocio porque después es un problema todos quieren dinero pero nadie quiere trabajar, tengo un nieto que nada más venía a mirar lo que se hacía y quería que le pagáramos. Otro fue una nuera que tuve me pidió trabajo yo le pregunte que sabía hacer y me dijo que nada entonces yo le dije que si quería le daba trabajo en la repostería, yo le enseñe a hacer pasteles y todo, pero un día vino la mamá indignada a reclamarme que porque yo explotaba a su hija, yo le dije que se fijara bien lo que decía porque lo que decía no era verdad,

ella estaba ganando un salario, además estaba aprendiendo un oficio que le iba a beneficiar porque luego ella podría poner su propia pastelería o lo que ella quisiera. Ya luego la mamá vino a pedir disculpas pero ya demasiado tarde porque le dije a mi nuera que ya no quería que trabajara aquí, porque a mí no me gusta que anden diciendo cosas que no son, si yo lo que tengo lo he logrado con el sudor de mi frente. Por eso no conviene trabajar con la familia.

**2. ¿A quien considera actualmente su mano derecha?**

Pues como te digo los que están aquí están por el dinero la que más me ayuda a administrar el negocio es mi hija, también mi mujer pero solo hacen lo que yo les digo porque ellas no tienen iniciativa de que te digan sabes que, ya no madrugues una semana yo me voy a hacer cargo de la panadería nada yo soy el único que me intereso y me esmero porque todo se haga bien y llevo años haciéndolo. Porque esa es la única forma de hacer algo en la vida, con el trabajo, no que mis hijos se llegaran a las nueve o nueve y media, y como te digo no se les ve el interés. Yo no sé quién se vaya a hacer cargo cuando yo no pueda yo ya sembré como dice el doctor yo ya me esforcé y ahora debo llevar una vida más tranquila y mientras que yo pueda me seguiré haciendo cargo.

**3. ¿Si tuviese que elegir un sucesor a quien elegiría?**

No sé, como te digo yo no le veo el interés a mis hijos ni a nadie por la panadería por ejemplo si viviera mi papá el estaría orgulloso de mí, por todo lo que he logrado él me valorizara, porque yo siempre tome en cuenta sus consejos y cuide todo lo que él dejó, pero de mis hijos ninguno he visto que haga eso, como te digo, tengo una panadería en Jonuta, cuando me regrese a Frontera se la deje a él, se la deje ya lista hasta con camionetas repartidoras y todo. Y ¿qué hizo? Todo lo dejó al abandono ahorita ahí está cerrada porque ya no la siguió trabajando.

porque como te digo no es lo mismo que algo te cueste a que te lo den ya listo, si te cuesta lo valoras, si no te da lo mismo. Por eso no puedo elegir a alguien.

### **Entrevista a familiares.**

#### **Preguntas**

##### **1. ¿Qué actividad (es) realiza en la empresa?**

Yo me encargo de vigilar que todo lo que mi esposo dispone aquí en la panadería se haga, checo que se cumplan los pedidos, que los trabajadores cumplan su jornada, también estoy pendiente de la existencia de materia prima, que sea suficiente para cumplir pedidos, hago las cuentas con los repartidores cuando mi hija no está. Cuando trabajamos el pastel también me encargo de que se tenga lo necesario para trabajar ese producto. Cualquier cosa que pasa en la panadería cuando mi esposo no está se lo comunico.

##### **2. ¿Cuánto tiempo tiene trabajando en la empresa?**

Realmente no lo recuerdo exactamente, pero desde siempre he apoyado a mi esposo y ya más de lleno desde que él se dedicó de lleno a la panadería y mis hijos estaban más grandecitos. Fue cuando me dedique más a las cuentas recibimiento de mercancía y vigilar la buena marcha del trabajo en la panadería. Cuando Miguel tenía que salir a comprar mercancía especial que acá no se vendía me decía que yo tenía que ser como sus ojos para que se hiciera lo que ya se había acordado con él.

##### **3. ¿Cómo se siente trabajando para la empresa?**

Realmente a veces es un poco cansado pero sé que todo lo que tenemos y hemos logrado es por el negocio, entonces me siento comprometida aunque a veces siento que ya no tengo tantas

energías como antes, Miguel dice que no le ponemos ganas pero lo que pasa que él siempre dice que se hacen las cosas mal por eso trato de no meterme mucho en sus decisiones.

**4. ¿Qué planes tiene a futuro respecto a su labor en la empresa?**

Seguir apoyando a mi marido hasta donde pueda, y a mis hijos igual porque yo como les digo, ya nosotros vamos de salida y si ellos quieren conservar lo que su papá con tanto trabajo logró tienen que hacerse cargo.

**5. ¿Qué cree que se puede mejorar en la empresa?**

Muchas cosas, la maquinaria, los productos y la forma de trabajo, yo veo que mi hija y otros nos dan sugerencias pero para Miguel no es fácil algunos consejos si los toma y otros no.

**6. ¿Cómo se siente con el equipo de trabajo?**

Me siento bien, solo con algunos trabajadores que ya te quieren venir a mandar pasa con las vendedoras que no respetan horarios de trabajo.

**7. ¿Cómo es la dirección de la empresa?**

Creo que funciona hasta ahora porque Miguel conoce el oficio y el negocio

**8. ¿Se tiene previsto que hacer en caso de faltar el directivo?**

Legalmente o ya de forma seria no se tiene pero si mi esposo y yo creemos que mi hija puede llevar el negocio, de hecho ella ha tenido varias iniciativas y le hecha ganas.

**9. A su parecer ¿quién es la persona idónea para administrar el negocio en caso de ausencia del actual administrador?**

Como te dije mi hija creo que es porque veo que se está preparando ha tomado cursos en la secretaria de economía y asiste a las reuniones que hace el gobierno para apoyar a los negocios. Ella se está encargando de gestionar la marca o los empaques de los productos como el riñón y

pan de piedra, porque últimamente hay muchos que lo venden pero no es de buena calidad y eso nos perjudica.

**10. ¿Algún comentario que quiera agregar?**

Pues no ya dije lo que tenía que decir.

Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.  
México.