

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

Leydi Laura Cruz Corona*, Carlos Alberto Paz Gómez**, Manuela Camacho Gómez***

*Licenciada en Administración. Maestra en Administración. Docente de la Academia de Ingeniería en Gestión Empresarial del ITSCe.

**Maestro en Administración. Profesor Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

*** Doctora en Educación Internacional, Profesora Investigador de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas. Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

DIRECCIÓN PARA RECIBIR CORRESPONDENCIA: Correo electrónico: leyluracc@hotmail.com

Fecha de recibido: 14 de marzo de 2016

Fecha de aceptación: 16 de mayo de 2016

RESUMEN

Objetivo: Analizar los elementos que determinan la sucesión empresarial, para una empresa familiar de la industria alimenticia de la panificación.

Material y método: La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, con una perspectiva explicativa enmarcada dentro de la investigación acción participativa. 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. La técnica utilizada es la entrevista individual semiestructurada, el instrumento fue el cuestionario.

Resultados: 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. Se propone que la empresa contar con una planeación estratégica, que le permita generar, así como consolidar una imagen, cultura y marca corporativa, para diferenciarse de la competencia, sirviéndole a su vez de ventaja competitiva, así como de soporte para su permanencia y continuidad, de igual forma se recomienda formalizar la estructura, procesos y funciones de 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.

Conclusiones: 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 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, base para poder generar un plan de sucesión que le permita la continuidad.

Palabras clave: Empresa familiar. Sucesión. Plan de sucesión.

ABSTRACT

Objective: To analyze the elements that determine corporate succession, for a family business in the food baking industry.

Material and method: This research is a qualitative approach, with an explanatory perspective framed within participatory action research. Workshop technique is implemented as a social situation is addressed in this case, management succession in a family business that requires change or development. The technique used is the semi-structured individual interview, the instrument was the questionnaire.

Results: It was found that the owner of the company does not want to appoint a successor, however, informally already has a candidate, just as the family members agree. It is proposed that the company has a strategic plan that allows you to build and consolidate an image, corporate culture and brand, to differentiate themselves from competitors, serving to turn competitive advantage as well as support for permanence and continuity, just as it is recommended to formalize the structure, processes and functions of the company, allowing a successful transition and continuity. Finally the proposed succession plan to take the company to establish itself as an economic entity is shown.

Conclusions: Based on the information gathered can be concluded that the family business has managed to cross the barrier of the second generation, it has been able to occupy an important place in the local and regional market, similarly has a recognized brand, but only for the hallmarks of its products, not because attributes have a record mark. The structure of the company is balanced determined, only informally, perceiving that each family member has a specific place of performance. Resistance succession in the owner is an obstacle to formally initiate a succession plan, however, you can see that the appointment of the successor has already been designed and although not openly accepted by all members of the family, basis for generating a succession plan that will allow continuity.

Keywords: Family business. Succession. Succession plan.

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.

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.

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, p. 3).

Otra fuente señala que entre el 95 y 98% de las empresas son familiares, indica (Segovia, 2011, pág. 1), como se muestra en la figura 1.

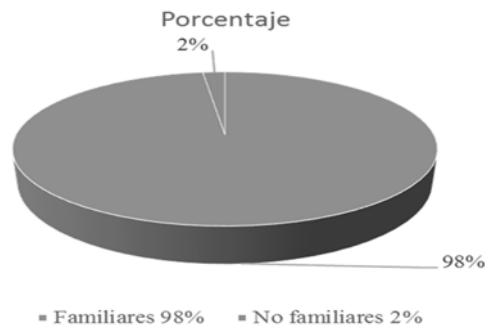


Figura 1. Porcentaje de empresas familiares en México.

Fuente: Tipos de empresas en México. Segovia, P. A. (2011). Sucesión directiva y patrimonial. En ITESM, México: Editorial Digital. Tecnológico de Monterrey, p. 1.

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 (Consejo 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.

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)

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).

En este orden de ideas, 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 figura 2.

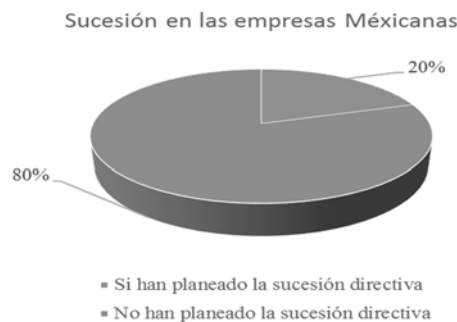


Figura 2. Plan de sucesión en empresas mexicanas.

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

De acuerdo con (Treviño 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.

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 por lo que eventualmente terminan siendo entre ellos muy amigos, hacen vínculos, como ser compadres, se tratan como si fueran hermanos aun cuando no lo son, vacacionan juntos con sus familias, esos vínculos que no son sanguíneos si los familiarizan y se tiene que tratar como una Empresa Familiar.

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, p. 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, p. 14).

En este mismo orden de ideas Jensen y Meckling, citado por (Macías R. y Ramírez O., 2011, p. 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.

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)

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. 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:

Al respecto **Fuente especificada no válida**. 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.
- 6)

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.

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.

I. considerar son: la familia, equipo directivo, clientes y proveedores.

Otra propuesta es la de **Fuente especificada no válida**. El modelo, que puede ser observado en la figura 3, misma que contiene tres elementos esenciales:

- II. La motivación.
- III. Las herramientas, y
- IV. La acción.



Figura 3. Modelo de sucesión.

Fuente: Elementos para la sucesión, diseño tomado de (Internacional Fundes, 2008, p. 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.

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 le ejecución del plan de sucesión

En este mismo sentido (Belausteguigoitia, 2004, pág. 225) propone las siguiente s 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 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.

A la par de cualquier metodología de sucesión que se encuentre en la literatura especializada, es de suma importancia para que esta sea exitosa elementos tales como; armonía entre familiares, amor por la empresa y su actividad, preparación así como el cuidado de los aspectos legales, tal como lo señala los hallazgos encontrados en (Velazques Garcia , Paz Gómez, & Aguilar Morales, 2011).

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.

MATERIAL Y MÉTODO

Diseño de la investigación

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

De acuerdo con **Fuente especificada no válida**. 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.

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.

Técnica de investigación

La técnica empleada es la entrevista individual semiestructurada, 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, así como de los familiares involucrados en la operatividad de la empresa, de igual forma se recolecta información sobre las funciones y operaciones de la empresa.

Instrumento

Para la recolección de datos se hicieron una serie de entrevistas semiestructuradas, 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.

RESULTADOS

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.

La empresa se fundó hace aproximadamente 86 años (1930) por el señor Asunción Trejo Méndez y sus tres Hermanos: Ramón, Manuel y Felipe, en aquella época la competencia era muy poca, tan solo había dos panaderías, por lo tanto, no preocupaba 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 había 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 estar al mando.

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 ajusten en su labor.

Valores

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

- **Servicio:** atender al cliente, ya sea interno o externo, como a uno le gustaría que lo atendieran; con amabilidad, eficiencia y actitud positiva.
- **La pulcritud:** representa el completo aseo en la elaboración y distribución de los productos.
- **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.
- **Honradez:** actuar diario de acuerdo con la ética y principios de la verdad, respetando a los demás con sinceridad.
- **Lealtad:** compartir y apoyar continuamente los ideales personales y mutuos para fomentar la integración de la organización.
- **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. **Responsabilidad:** actitud cooperativa y consciente, basado en nuestros principios, convicciones y valores, que nos beneficie personal, familiar y laboralmente.
- **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.
- **Equipo:** ser un grupo de personas que participan en conjunto del progreso de la empresa, identificándose entre sí con una imagen de unión.
- **Comunicación:** transmitir efectivamente nuestros conceptos, ideas, sentimientos y valores, para lograr un ambiente armónico.

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

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 y Ciudad del Carmen.

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

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 hrs. 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.

Se elabora 78 diferentes productos: Conchas finas, conchas amarillas, conchas chocolate, conchas corrientes, plátano fino, plátano corriente, 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.

Administración de recursos humanos en la empresa.

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.

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.

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.

PROPUESTA

Con base en la revisión histórica de la empresa, la revisión de la situación actual de la empresa, así como de la entrevista realizada se realizó la siguiente matriz FODA.

Tabla 1. FODA de la empresa

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

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

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.

Para el punto anterior se propone generar una estructura organizacional, donde se muestra el rol de cada miembro de la familia (ver figura 4).

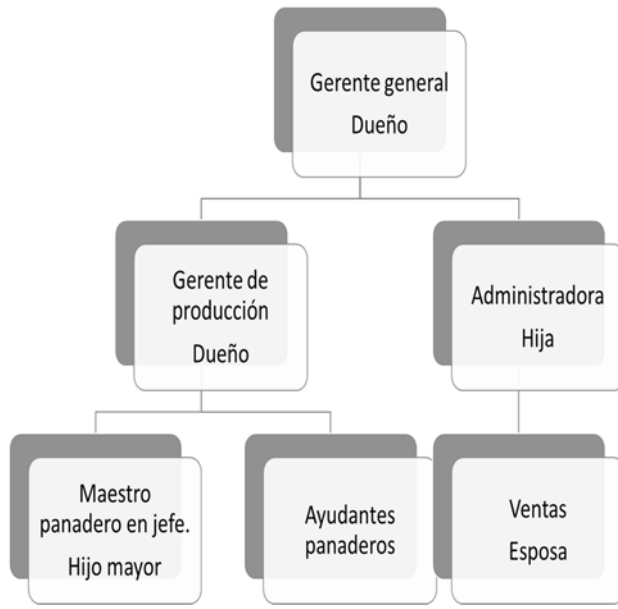


Figura 4. Organigrama de la empresa.

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

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.

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.

El proceso de fabricación del pan se divide en una serie de etapas que se representan en la figura 5.

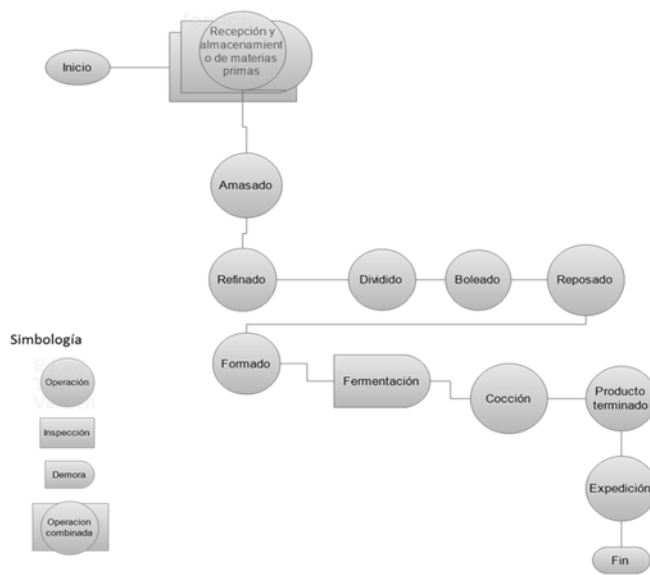


Figura 5. Procesos simplificados de panificación.

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

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.

CONCLUSIONES

Finalmente, se puede indicar que el plan de sucesión en la empresa familiar puede llevarse a cabo, de no ser por la resistencia del dueño, el cual en este sentido afirmó:

*“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, Tenosique, 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,*

por eso no dejare testamento ni nada y si se acaba pues ya ni modo yo ya hice lo que más puede.”

Se puede observar, que el actual dueño quiere que la persona que se quede con el negocio, se esfuerce y trabaje por él.

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, 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.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Belausteguigoitia, R. I. (2004). *Empresas familiares. Su dinámica equilibrio y consolidación*. México: McGraw Hill, Segunda Edición.
- Casillas, J., Díaz, C., & Vazquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid, España: THOMSON.
- Economía, S. d. (10 de 03 de 2014). *Sme Toolkit, Heramientas Pyme*. Recuperado el 20 de 09 de 2014, de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/4341/Programa-de-negocios-familiares>
- 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, Boletín. (2014). *Boletín de prensa num. 548/14*. Aguascalientes: INEGI.
- KPMG. (14 de 01 de 2013). *Empresas familiares*. Obtenido de KPMG: <http://www.kpmg.com/mx/es/acerca/about/paginas/default.aspx>
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Granada: Granica S.A.
- 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.
- Segovia, P. A. (2011). Sucesion Directiva y Patrimonial. En ITESM, *Sucesion Ejecutiva* (pág. 167). México: Editorial Digital. Tecnológico de Monterrey.
- Trevinyo Rodriguez, R. N. (2010). *Empresaa Familiares Vision Latinoamericana*. México: Pearson.
- Velazques Garcia , M., Paz Gómez, C., & Aguilar Morales, N. (2011). La sucesión de una empresa familiar de autotransporte. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 65-72.
- Venezia, C. S. (2004). La sucesión en las Empresas Familiares. *Entorno*, pp. 30-33.