

La sucesión en la empresa familiar industrial: Estudio de casos múltiples.

Succession in the industrial family business: Multiple case study.

Ojeda López, Ruth Noemi*, Mul Encalada, Jennifer**,
Jiménez Diez, Olivia***

*Doctora en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Yucatán.
Email: ruth.ojeda@correo.uady.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7137-120X>.

**Doctora en Ciencias Administrativas. Universidad Autónoma de Yucatán.
Email: jeni.mul@correo.uady.mx, ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0034-8165>.

***Doctora en Administración. Universidad Autónoma de Yucatán. Email: jdiez@correo.uady.mx,
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4514-5241>.

Correo para recibir correspondencia:

Jennifer Mul Encalada
jeni.mul@correo.uady.mx

RESUMEN

OBJETIVO: Analizar el proceso de sucesión en la empresa familiar industrial.

MATERIAL Y MÉTODO: Se utilizó un enfoque cualitativo, empleando el método de caso múltiple, con entrevistas semiestructuradas a los directivos de las empresas familiares seleccionadas, revisión documental y observación.

RESULTADOS: siguen la estructura del modelo integrado para la sucesión en las empresas de familia para la exploración de los casos. En todos los casos se trató de una sucesión interna, un aspecto al que se le da importancia son los conocimientos previos y a las relaciones del sucesor con los clientes y proveedores, se da apoyo a la profesionalización. El criterio de selección más señalado para la selección del sucesor es la experiencia, el conocimiento que transfiere el titular es importante y la experiencia laboral.

CONCLUSIONES: Se confirma la falta de planeación de la sucesión y como en muchas ocasiones esta se da como consecuencia del fallecimiento del sucedido. Se reconoce que esta falta de planeación es una de las dificultades que enfrentan en el proceso de sucesión.

PALABRAS CLAVE: empresa, familia, sucesión, planeación, empresa familiar.

ABSTRACT

OBJECTIVE: To analyze the succession process in the industrial family business.

MATERIAL AND METHOD: For this qualitative approach, the documentary review, observation techniques, and the multiple case method were used, semi-structured interviews were implemented with the managers of the selected family businesses.

RESULTS: They follow the structure of the integrated model for succession in family businesses to explore the cases. In all cases there was an internal succession, an aspect that is given importance is the previous knowledge and the relationships of the successor with clients and suppliers, support is given to professionalization. The most important selection criterion for selecting a successor is experience, the knowledge transferred by the incumbent is important, and work experience.

CONCLUSIONS: The lack of succession planning is confirmed and, as on many occasions, this occurs because of the death of the successor. It is recognized that this lack of planning is one of the difficulties faced in the succession process.

Keywords: business, family, succession, planning, family business.

Las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía global, destacándose por su impacto en el crecimiento económico, el empleo y la estabilidad social. A pesar de los desafíos únicos que enfrentan, estas organizaciones han demostrado una resiliencia y adaptabilidad significativas.

Existente diversas definiciones de lo que es una empresa familiar; para Chrisman et al. (2020), este tipo de empresas se caracterizan por el control y la influencia significativa de una familia en la propiedad y la gestión de la misma, así como una preocupación por la continuidad de la empresa a través de generaciones, estos mismos elementos de propiedad, gestión e interés de transmitir la empresa a futuras generaciones los podemos encontrar en definiciones de autores como Astrachan y Shanker (2003); Sharma et al. (2022); Zellweger (2017) y Basco (2024). Así como en revisiones sistemáticas como la llevada a cabo por Molina et al. (2016), o la de Muñoz et al. (2020), que incluye en su estudio la vista desde diferentes disciplinas. Por su parte, Ruff et al. (2020) incorporan un elemento importante que es el mantener una conexión fuerte con los valores familiares.

Las empresas familiares son importantes creadoras de empleo, impactan en sus comunidades y cuentan con capacidad de adaptación ante los cambios económicos y sociales. Generalmente tienen una visión de largo plazo, fuerte compromiso con sus valores familiares (Garza et al., 2011) y enfrentan retos para mantener la armonía familiar (Gómez, 2016).

A pesar de sus fortalezas, las empresas familiares enfrentan desafíos únicos como es el caso de la sucesión. Según Sharma et al. (2022), la transferencia de liderazgo entre generaciones puede afectar la continuidad del negocio, por lo que, para contrarrestar esta problemática, diversos autores proponen su planeación.

Dada la importancia que representa la sucesión en la empresa familiar, en el trabajo que se presenta se tiene como objetivo analizar el proceso de sucesión en la empresa familiar a través del método de caso múltiple y teniendo como base el Modelo integrador para sucesiones exitosas en empresas familiares de Le Breton–Miller et al. (2004), que se describe más adelante.

La sucesión en la empresa familiar

Para Trevinyo-Rodríguez (2010, p. 201), “la sucesión 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”. Sin embargo, como señalan Núñez y Belmonte (2018), la sucesión no debe verse como un suceso sino como un proceso, ya que afecta la continuidad y estabilidad del negocio a lo largo de varias generaciones.

Lo común es que el fundador quiera dejar la empresa en manos de algún familiar (sucesión interna), sin embargo, puede ocurrir que no haya alguien preparado y se tenga que recurrir a alguien de fuera de la familia (sucesión externa), lo cual puede aportar una visión renovada e incluso en ocasiones obtener mejores resultados (Miller et al., 2016). De acuerdo con Chrisman et al. (2020) también puede darse que el sucedido sea un familiar y cuente con el apoyo de un experto externo para aspectos específicos o estratégicos (sucesión mixta), lo cual requiere de un claro establecimiento de roles.

Otras posibilidades en la sucesión son la venta o la fusión con otra empresa. En el primer caso el reto es determinar el valor de la empresa, así como gestionar las relaciones con los actores externos; el segundo caso favorece el crecimiento, pero pueden ponerse en juego los valores familiares y la cultura organizacional (Gómez-Mejía y López-Rodríguez, 2021). Así mismo hay que considerar que las empresas familiares pueden tener motivaciones distintas a las económicas (Miller y Le Bretón-Miller, 2014).

Para llevar a cabo la sucesión existen diversas propuestas, algunas de las cuales se presentan a continuación.

El Modelo de Sucesión de Ward se enfoca en tres dimensiones:

1. Preparación del Sucesor: Se identifica pudiendo ser un miembro de la familia o un externo. Para su preparación se considera la educación, experiencia laboral y la transmisión de valores.
2. Preparación del Predecesor: El sucedido debe tener la disposición de ceder el liderazgo. Implica la planificación de la jubilación, el manejo del cambio de rol, y la aceptación de una nueva identidad fuera de la empresa.
3. Preparación de la Empresa: Requiere asegurar que la empresa esté lista para la transición, lo que incluye la implementación de estructuras de gobernanza, la alineación de la estrategia de la empresa con la sucesión, y la comunicación efectiva con todas las partes interesadas.

Ward (1987) subraya que una sucesión exitosa depende no solo de un sucesor capacitado, sino también de un predecesor dispuesto a ceder el control y una empresa que esté estructuralmente preparada para el cambio. Este enfoque holístico ayuda a mitigar los riesgos asociados con la transición de liderazgo en las empresas familiares, donde la continuidad y el legado son particularmente importantes.

En el Modelo de Sucesión de Handler y Kam la sucesión tiene una importancia central para la supervivencia a largo plazo de la empresa familiar, por lo que Handler y Kam (1988) llevaron a cabo una revisión de la literatura desde perspectivas individuales, grupales, organizativas y

ambientales que se aplican a la sucesión. A través de esta revisión, identificaron una brecha en la investigación respecto de los factores que promueven la resistencia abordándola mediante la construcción de un modelo integral. Este modelo se basa en la premisa de que la resistencia a la sucesión representa una razón clave para la falta de planificación de la sucesión en la empresa familiar. El modelo presenta una variedad de factores individuales, grupales, organizacionales y ambientales que pueden tener un impacto en la resistencia a la planificación de una sucesión lejana, y ofrece un marco de diagnóstico para hacer intervenciones.

En este modelo, el nivel individual se refiere específicamente al propietario; el nivel interpersonal/grupal a la dinámica dentro y entre los miembros de la familia y la empresa; el nivel organizacional se refiere a cuestiones relacionadas con la cultura de la empresa y su estructura, y el nivel ambiental se refiere a las influencias externas en la organización y la familia. El estudio se centra en la sucesión de primera generación y con énfasis en la sucesión por parte de propietarios masculinos.

Los niveles propuestos en el modelo están interconectados, por ejemplo, una crisis de salud del propietario (nivel individual) puede estimular la comunicación honesta y el intercambio de poder a nivel grupal. También puede contribuir a la participación activa de los herederos en la empresa, así como a la tutoría necesaria para la sucesión del heredero (ambas a nivel de grupo). Puede también movilizar a los miembros de la familia para prepararse para la sucesión y para considerar que la sucesión contribuye positivamente al desarrollo de la organización (un efecto a nivel organizacional).

Posteriormente, Handler (1994) analizó las investigaciones realizadas sobre la sucesión en el ámbito de la gestión de empresas familiares. Destaca cinco líneas de investigación: (1) la sucesión como proceso, (2) el papel del fundador, (3) la perspectiva de la próxima generación, (4) los múltiples niveles de análisis y (5) las características de las sucesiones eficaces.

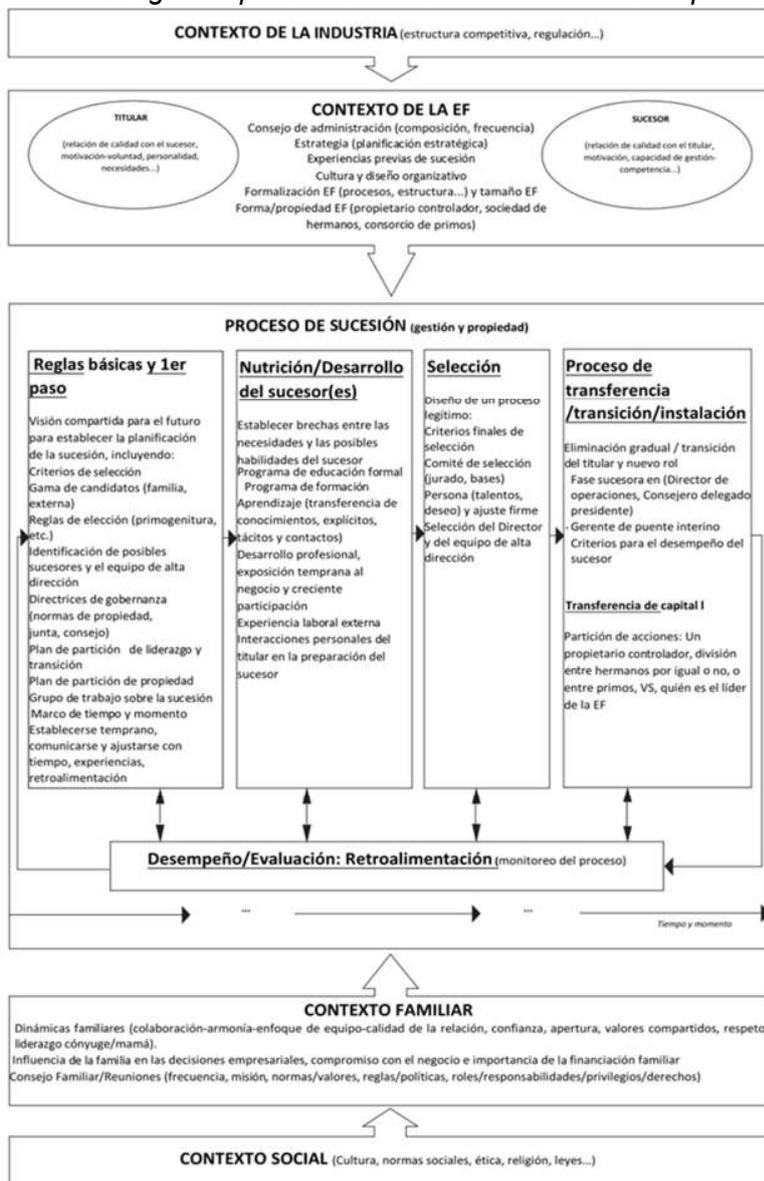
Para Belausteguigoitia (2022) las etapas de la sucesión incluyen: El diagnóstico, la planificación, el entrenamiento, la transferencia y por último la culminación. Su visión se caracteriza por su enfoque en la planificación y la ejecución del proceso de sucesión, considerando tanto los aspectos emocionales como estratégicos. Un aspecto al que le da particular importancia es el de la comunicación para evitar conflictos durante el proceso. Invita a considerar no solo las expectativas sino también los sentimientos de los involucrados, ya que considera que esto puede llevarse a una transición exitosa.

Evaluar el progreso y ajustar el plan de sucesión según sea necesario es crucial para abordar cualquier problema emergente y asegurar la eficacia del nuevo liderazgo. La retroalimentación y la adaptación son partes importantes para la gestión exitosa del proceso de sucesión.

Modelo integrador para sucesiones exitosas en empresas familiares

Para efectos del trabajo realizado se hizo uso del Modelo integrador para sucesiones exitosas en empresas familiares (Le Breton–Miller et al., 2004), en virtud de que no únicamente se centra en el proceso de sucesión, sino que toma en cuenta diversos contextos que afecta la empresa. Los componentes de este Modelo se pueden resumir de la siguiente manera (Figura 1).

Figura 1
 Modelo integrador para una sucesión exitosa en la empresa familiar



Nota. Elaboración con base en Le Breton–Miller et al. (2004).

El contexto no familiar incluye la industria y el entorno competitivo de la organización, lo que limita e impulsa su estrategia, organización y políticas de gobierno.

Dentro del contexto empresarial también están los actores principales dentro de la empresa, los principales son el titular y el sucesor o conjunto de posibles sucesores. La calidad de la relación con el sucesor, la personalidad del titular y su comportamiento en la formación y crianza de un sucesor son de gran importancia. También afectan los objetivos con respecto a la misión corporativa, la jubilación, la sucesión, etc. Las características del sucesor claramente también serán un factor crítico, con la capacidad de gestión, la experiencia, la motivación, la edad, la personalidad y la compatibilidad, entre otros.

Todos los descriptores de contexto varían en el grado en que pueden ser controlados o manipulados por los gerentes: Factores como el contexto social y de la industria pueden restringir o dirigir la elección del sucesor o el proceso de sucesión. Otros, como la composición de la Junta, pueden ser tanto una restricción como una variable que se puede manipular para mejorar el proceso de sucesión.

En la parte inferior del Modelo se encuentra el contexto familiar, que a su vez está incrustado en el contexto social. Es evidente que las normas, leyes y valores sociales tienen una profunda influencia en las relaciones de la familia, y en la diferenciación y prerrogativas inherentes a los roles familiares. El contexto familiar incluye la dinámica de la familia: Las relaciones, la confianza, el respeto y los roles de sus miembros. También incluye los vehículos de gobernanza utilizados para administrar el capital y controlar o influir en la empresa.

En el centro del Modelo están cuatro etapas del proceso de sucesión. La primera etapa es establecer reglas básicas: Crear una visión para el futuro del negocio, establecer un proceso para la planificación y el monitoreo de la sucesión, y determinar la gama de candidatos. También se establecerán reglas para la selección, pautas para la capacitación y roles de propietarios, gerentes y miembros de la familia, en la dirección de ese proceso.

La segunda etapa es la formación y el desarrollo del grupo de personas que son sucesores potenciales. Debe prestarse atención a la educación formal, la formación en el puesto de trabajo, el desarrollo profesional, la experiencia laboral externa, etc. Se debe llevar a cabo un monitoreo para determinar qué candidatos lo están haciendo bien, cómo se deben redirigir sus necesidades de capacitación y cómo expandir el grupo de candidatos.

La tercera etapa es la de selección. En parte, las reglas de selección se establecen en la primera etapa, pero deben ser revisadas. La selección no tenderá a ser una decisión binaria, sino una serie de decisiones sobre quién está en la carrera, para qué posición, para cuándo y con qué equipo de otros actores.

La cuarta etapa es la de un traspaso final al sucesor elegido: El momento y la naturaleza de la eliminación gradual del titular, el aumento del papel del nuevo director y las decisiones relativas a los posibles administradores puente. Una parte clave de la cuarta etapa es la transferencia de capital entre generaciones o dentro de ellas.

Estas cuatro etapas son críticas y cada una está influenciada por el contexto familiar y empresarial, se desarrollan en secuencia y son retroalimentadas.

MATERIAL Y MÉTODO

Se utilizó un enfoque cualitativo, empleando el Método de caso múltiple, con entrevistas semiestructuradas a los directivos de las empresas familiares seleccionadas.

Para Yin (2009), el estudio de caso es una estrategia adecuada para responder preguntas de “cómo” y “por qué”, cuando el investigador tiene poco control sobre los eventos, y cuando el foco está en un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto de la vida real. Para Monje (2011) es un proceso que describe y analiza alguna entidad a medida que se desarrolla a lo largo de un tiempo en términos cualitativos, complejos y comprensivos.

Un caso tiene un funcionamiento específico, es un sistema integrado que sigue patrones de conducta de manera consistente y secuencial. Una entidad en particular se vuelve el objeto de estudio a partir del que se pretende alcanzar una comprensión desarrollada de un problema más general. El sentido de este método se encuentra en el conocimiento profundo de un fenómeno, que se alcanza a través de la exploración intensiva de un caso (Gundermann, 2008).

Como ya se señaló, para efectos de esta investigación se llevó a cabo un estudio de caso múltiple. En la elección de los casos se utilizaron como criterios de inclusión los siguientes: 1) Que la empresa fuera familiar de acuerdo con la definición adoptada; 2) Que esté pasando o ya haya pasado al menos un proceso de sucesión; 3) Tener una antigüedad mínima 25 años; 4) Que fuera del sector industrial; 5) Que se encuentre operando.

La recolecta de información se realizó utilizando como técnicas las entrevistas semiestructuradas, revisión documental y observación, a fin de lograr una triangulación (Yin, 2009). Las preguntas

de la entrevista se formularon a partir de las dimensiones propuesta en el Modelo integrado para la sucesión exitosa en las empresas de familia (Anexo 1), de Le Breton-Miller et al. (2004).

El análisis de la información se llevó a cabo en tres fases. En la primer fase se hizo una codificación abierta de primer nivel considerando los diferentes componentes del Modelo: Contexto de la industria, la empresa familiar, el proceso de sucesión, el contexto familiar y el contexto social; en una segunda fase se realizó una codificación axial de segundo nivel para agrupar los componentes en función de la guía de entrevista (Anexo 2); y en la fase tres, y con base en el diseño de los casos múltiples, se identificaron las similitudes, diferencias y patrones de comportamiento que se presentan en el siguiente apartado.

RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados de los cuatro casos estudiados. Los resultados siguen la estructura del Modelo integrado para la sucesión en las empresas de familia para la exploración de los casos.

En la Tabla 1 se muestra el sector económico al que está vinculada la empresa y una descripción básica de cada uno de los casos, en cuanto al tamaño, número de empleados, años de antigüedad y el estado del proceso de sucesión al momento de realizar la investigación.

Tabla 1
Contexto de la industria y de los casos estudiados

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Sector económico	Industria	Industria	Industria	Industria
Tamaño de la empresa*	Pequeña	Micro	Pequeña	Pequeña
Antigüedad en años	36	68	50	106
Número de empleados	8	5	27	21
Estado del proceso de sucesión	Primera a Segunda	Segunda a Tercera	Segunda a Tercera	Tercera a Cuarta

Nota. *Determinado con base en los criterios de la Secretaría de Economía (2009).

En la Tabla 2 se muestra la composición y formación del equipo directivo, el papel de titular y el análisis del sucesor, como elementos importantes en un proceso de sucesión adecuado. Resalta el hecho de que en los casos 1 y 4 hay familiares de la empresa con grados mínimos de escolaridad, en contraste con los casos 2 y 3 en los cuales el nivel más alto es de Posgrado. Así mismo, es de mencionar cómo en todos los casos se vislumbra la presencia de un sucesor

capacitado en la familia, y encuentran como algo importante el que conozca los antecedentes de la empresa, con excepción del caso 2, así como las relaciones que mantiene con clientes, proveedores y empleados.

Tabla 2
Contexto de la empresa, titular y sucesor

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
La empresa cuenta con órganos de dirección.	No	Sí	Sí	No
La empresa tiene Junta Directiva (JD).	No	No	Sí	No
La JD cuenta con integrantes externos a la familia.	No	No	No	No
Grado de escolaridad de familiares	Posgrado	Posgrado	Licenciatura	Posgrado
Máximo, mínimo.	Primaria	Normalista	Licenciatura	Secundaria
El titular				
Profesión.	Comerciante	Normalista	Abogado	Bachiller
Participa en la propiedad de la empresa.	Sí	Sí	Sí	Sí
Importancia que da al aporte de nuevas generaciones.	MI	I	I	NI
Importancia que da a lograr la continuidad de la empresa.	MI	I	MI	I
El sucesor				
Existe un sucesor capacitado en la familia.	Sí	Sí	Sí	Sí
Importancia que le otorga a conocer los antecedentes de la empresa.	MI	PI	I	MI
Importancia de los conocimientos previos antes de incorporarse en la empresa familiar.	I	I	I	MI
Importancia de las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, empleados.	I	I	MI	MI

Nota. MI= Muy importante I= Importante PI= Poco importante NI= Nada importante

La Tabla 3 muestra el proceso de sucesión y sus cuatro fases críticas: Planeación y monitoreo, Educación y experiencia, Criterios de selección y Traspaso de poder. Entre los hallazgos resalta que, a pesar de que en todos los casos señalan la intención de la permanencia de la empresa como familiar, no le asignan tiempo para planear la sucesión ni a las contingencias, siendo la Planeación la principal dificultad que han enfrentado en el proceso de sucesión.

Tabla 3
El proceso de sucesión

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Planeación y monitoreo de la sucesión				
Se piensa en la sucesión a otras generaciones.	Sí	Sí	Sí	Sí
Considera relevante la transferencia de conocimiento bidireccional, de fundadores hacia futuras generaciones y viceversa.	Sí	No	Sí	Sí
Tiempo de planeación de la sucesión en meses.	0	0	0	0
Planeación de las contingencias en meses.	0	0	0	0
Educación y experiencia laboral externa				
Existe apoyo en la profesionalización del sucesor y otros miembros de la familia.	Sí	Sí	Sí	Sí
El sucesor tiene experiencia profesional externa.	Sí	No	Sí	No
Criterios de selección del sucesor de la empresa familiar				
Los estudios profesionales.	Sí		Sí	
La experiencia laboral fuera de la empresa.	Sí		Sí	
Años de experiencia del sucesor.	Sí	Sí	Sí	Sí
Participación en la propiedad del sucesor.				
Cuando se inició el traspaso de poder al sucesor elegido				
Al momento de la jubilación del sucedido.				
Al fallecimiento del sucedido.		Sí		Sí
Cuando el sucedido tuvo 60 o más años y aún estaba laborando en la empresa.	Sí		Sí	
Dificultades que ha enfrentado la empresa en el proceso de sucesión				
El fundador no se retira totalmente.			Sí	
Superposición de roles empresariales y familiares.				Sí
Resistencia al cambio.			Sí	Sí
Falta de profesionalización.	Sí			
Falta de planeación de la sucesión.	Sí	Sí		Sí

Nota. Las celdas con valores en blanco quedan de esa manera por no ser considerados los factores en ese caso.

La Tabla 4 exhibe los resultados de la dinámica de la familia: Cómo se relacionan, gestión de la empresa, la familia y las decisiones en la empresa familiar. Se destaca que en ninguno de los casos cuentan con protocolo familiar, así como que en solo uno de los casos existe rivalidad y se presentan conflictos entre los miembros de la familia o entre familias propietarias, a causa de la toma de decisiones por el traspaso de poder.

Tabla 4
Contexto familiar y social

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Cuentan con espacios para reuniones familiares y asuntos de la empresa.	Sí	Sí	Sí	Sí
Existe separación entre propiedad y gestión.	No	Sí	Sí	No
Cuentan con protocolo familiar.	No	No	No	No
Se encuentra definida la gestión de la herencia.	Sí	Sí	Sí	No
Existen políticas de relaciones intrafamiliares.	No	No	Sí	Sí
Existe rivalidad entre los miembros de una familia o entre las familias.	No	No	No	Sí
Se presentan conflictos al interior de la familia o entre las familias por la toma de decisiones.	No	No	No	Sí
Se presentan conflictos al interior de la familia o entre las familias por la transferencia de poder.	No	No	No	Sí
Importancia que se da al protocolo de familia.	PI	NI	I	NI
Importancia que se da a la armonía familiar.	MI	MI	MI	PI
Importancia del adecuado manejo de conflictos familiares para no afectar el desempeño de la empresa.	MI	MI	MI	PI

Nota. MI= Muy importante I= Importante PI= Poco importante NI= Nada importante. Elaboración propia.

DISCUSIÓN

Las empresas familiares tienen un papel importante en la economía de los Países, por su capacidad de crear y generación de utilidades que en parte se traducen en ingresos para los Gobiernos. Sin embargo, la literatura señala que muchas de ellas no resisten el paso de una generación a otra, por lo que resulta de vital importancia que el proceso de sucesión ocurra de manera planeada.

Como se ha presentado existen diferentes propuestas de cómo llevar a cabo el proceso y cada Modelo presenta ventajas y desventajas, por lo que cada empresa deberá decidir cuál responde de mejor manera a su situación particular. Sin embargo, de lo que no hay duda es la necesidad de planearla.

La decisión de optar por el Modelo Sucesión Exitosa de Le Breton-Miller, Miller y Steier para este trabajo se basa en la consideración de que permite una visión integral. Sin embargo, los diferentes Modelos presentan coincidencias en aspectos, tales como la importancia de la preparación del sucesor y la planificación oportuna que permita la continuidad de la vida de la empresa.

La propia empresa familiar impacta en el proceso de sucesión en virtud de su estrategia y la medida en que requiere un tipo particular de ejecutivo para implementarlo. La estructura de

propiedad y la composición de la Junta también determina quién podría ser aceptable como un sucesor adecuado, tanto en términos de capacidades como en términos de parentesco y personalidad.

Son diversas las variables que pueden incidir en el éxito de un proceso de sucesión en la empresa familiar. Con esta investigación se encontraron muchas similitudes en los casos estudiados, a pesar de que en varios de ellos ya habían vivido más de un proceso de sucesión. En todos los casos se trató de una sucesión interna, aunque cabe mencionar que en el caso 2 ya se está planteando la posibilidad de venta, ya que los activos presentan obsolescencia y no se cuenta con los recursos para su sustitución.

Entre las similitudes más relevantes se puede mencionar la importancia que se da a los conocimientos previos y a las relaciones del sucesor con los clientes y proveedores, así como el apoyo a la profesionalización no solo del sucesor sino también de los otros miembros familiares.

El criterio de selección más señalado para la selección del sucesor es la experiencia, el conocimiento que transfiere el titular es importante y la experiencia laboral del que sucede en el poder puede ser al interior de la misma empresa familiar o fuera de ella.

La incorporación de personal externo en los órganos de toma de decisiones pudiera estar influida por el tamaño de la empresa, en ninguno de los casos estudiados, que son una micro y tres pequeñas, hay participación externa.

La familia y la armonía familiar es un aspecto muy valorado en todos los casos; sin embargo, aunque en algunos de ellos se tienen políticas establecidas y reconocidas, estas no están plasmadas por escrito.

Los resultados confirman la falta de planeación de la sucesión y cómo, en muchas ocasiones, esta se da como consecuencia del fallecimiento del sucedido. Se reconoce que esta falta de planeación es una de las dificultades que enfrentan en el proceso de sucesión.

REFERENCIAS

- Astrachan, J. H. y Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. *Family Business Review*, 16(3), 211-219. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/08944865030160030601>
- Basco, R. (2024). *Family Business Management*. Routledge.
- Belausteguigoitia, I. (2022). *Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación*. (5ta.ed.). McGraw-Hill.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Steier, L. P. (2020). Theoretical perspectives on family business. *Journal of Family Business*, 31(4), 601-615. <https://china.elgaronline.com/edcollbook/edcoll/9781783479658/9781783479658.xml>
- Garza, I., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J. y Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 315-333. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20520042015>
- Gómez, G., Betancourt, J. Lagos, D. y Aparicio, R. (2016). Influencia de las prácticas de gobierno corporativo y gestión en la percepción de la unidad y armonía de las empresas familiares. *Revista Escuela de administración y negocios*, (81) 159-174 <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20649705009>
- Gómez-Mejía, L. R. y López-Rodríguez, F. (2021). Family business and the sustainability challenge. *Academy of Management Perspectives*, 35(1), 60-77. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100551>
- Gundermann, H. (2008). El método de los estudios de caso. En M. Tarrés, *Observar, escuchar y comprender sobre la tradición cualitativa en la investigación social* (pp. 251-288). Miguel Ángel Porrúa, Flacso y el Colegio de México.
- Handler, W. C. (1994). Succession in family businesses: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Handler, W. C. y Kam, K.E. (1988). Successiion in family firms: the problema of the resistance. *Journal of the family firm institute* 1(4), 361-381. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1111/j.1741-6248.1988.00361.x>
- Le Breton–Miller, I., Miller, D. y Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305-328. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Miller, D. y Le Breton–Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A. Corbetta, D. y Pittino, D. (2016). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioral Agency Perspectives. *Journal of management studies*, 51(4)547-572. <https://doi.org/10.1111/joms.12076>

- Molina, P., Botero, S. y Montoya, J. (2016). Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41) 116-149.
<https://www.redalyc.org/journal/646/64650087006/html/>
- Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa, Guía didáctica*. Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, programa de comunicación social y periodismo.
- Núñez, C. y Belmonte, R. (2018). *La sucesión en la empresa familiar mexicana*. Publicaciones empresariales UNAM.
- Ruff, P.J., Moog, P. y Belausteguigoitia, I. (2020). Los valores como antecedentes del comportamiento socioemocional de la riqueza de las empresas familiares. *Entrepreneurship & small business*, 40(1), 83-113.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.106944>
- Secretaría de Economía. (2009). *Acuerdo por el que se Establece la Estratificación de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas*. Diario Oficial de la Federación [D.O.F.], 30 de junio de 2009 (México).
http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true
- Treviño-Rodríguez, R. (2010). *Empresas familiares. Visión latinoamericana. Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. Pearson educación.
- Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Jossey-Bass.
- Yin, R. (2009). *Case study research: design and methods*. (4ta. ed.) Sage Publications.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar Publishing

ANEXO 1

Guía de entrevista semiestructurada

Contexto de la industria

- ¿Cuál es el sector y giro de la empresa?
- ¿Quiénes son sus principales competidores?
- ¿Cuál es su participación de mercado?

Contexto de la empresa

- ¿Quiénes son los integrantes de su familia?
- ¿Cómo y cuándo se inició el negocio familiar?
- ¿Quiénes de la familia forman parte del negocio activamente? Obtener información que permita elaborar un genograma.
- ¿Qué escolaridad tienen los familiares que participan en la empresa?
- ¿Puede comentarme cómo funciona la empresa? (Cuáles son los órganos de dirección, hay junta directiva, participan externos, etc.).

Respecto del titular (Sucedido)

- ¿Qué profesión tiene?
- Si es accionista, ¿qué porcentaje tiene?
- ¿Qué importancia le da al aporte de las nuevas generaciones?
- ¿Cómo es su relación con el Sucesor?

Respecto del Sucesor

- ¿Cómo es su relación con el Sucedido?
- ¿Qué importancia le otorga a conocer los antecedentes de la empresa?
- ¿Qué importancia le da a contar con conocimientos previos antes de incorporarse a la empresa?
- ¿Qué importancia les da a las relaciones que mantiene con clientes, proveedores, empleados?

El proceso de sucesión

- ¿Se piensa en la sucesión a otras generaciones?
- ¿Se considera relevante la transferencia de conocimiento bidireccional, de fundador hacia la segunda y tercera generación y viceversa?
- ¿Existe apoyo en la profesionalización del sucesor y otros miembros de la familia?
- ¿Qué criterios se consideraron para la selección del Sucesor (estudios, experiencia laboral fuera de la empresa, años de experiencia, participación accionaria, etc.)? Para cada criterio, especificar la información relativa, por ejemplo: Si se consideró años de experiencia, señalar con cuántos años de experiencia cuenta.
- ¿Qué dificultades ha enfrentado la empresa en el proceso de sucesión?

Contexto familiar

- ¿Cómo es la dinámica familiar? (Calidad de las relaciones entre los miembros de la familia, trabajo en equipo, respeto, valores compartidos, armonía, colaboración, confianza, apertura, liderazgo cónyuge/mamá).
- ¿Qué influencia tiene la familia en las decisiones de la empresa? (Compromiso con el negocio e importancia de la financiación familiar).
- ¿Existe un Consejo de Familia? ¿Cómo se dan las reuniones? (frecuencia de las reuniones, normas, valores, reglas, responsabilidades, derechos, privilegios, etc.).

Contexto social

- ¿Comparten la misma religión?
- ¿Qué normas morales comparten? (Ejemplos: Decir siempre la verdad, asumir la responsabilidad de las acciones propias, cumplir con la palabra dada, honrar las deudas o compromisos adquiridos, etc.).
- ¿Qué normas sociales comparten? (Ejemplos: Ser puntual, ser respetuoso, convivir en armonía, saludar a las personas al llegar a un lugar, no interrumpir a otros cuando hablan, etc.).
- ¿Qué costumbres y tradiciones comparten?

ANEXO 2

Códigos

1. Factores contextuales específicos

- **Categorías iniciales:**
 - Participación de mercado.
 - Competencia.
 - Aspectos legales.
 - Dinámicas de poder entre generaciones.
 - Roles de la familia en la empresa.
 - Influencia de asesores externos.
- **Código axial:** "Condiciones contextuales que moldean el éxito sucesorio"
 - Explora las circunstancias externas e internas que determinan la efectividad del modelo en empresas específicas.

2. Preparación del sucesor

- **Categorías iniciales:**
 - Nivel educativo del sucesor.
 - Experiencia profesional previa.
 - Legitimidad percibida por empleados.
- **Código axial:** "Construcción de legitimidad del sucesor"
 - Relaciona cómo los antecedentes personales y profesionales del sucesor impactan la confianza en su liderazgo.

3. Relación sucesor-sucedido

- **Categorías iniciales:**
 - Confianza mutua.
 - Diferencias generacionales.
 - Conflictos de autoridad.
- **Código axial:** "Dinámicas relacionales Sucesor-Sucedido"
 - Explora cómo la relación entre el Sucesor y el Sucedido afecta el proceso y resultado de la sucesión.

4. Planificación del proceso

- **Categorías iniciales:**
 - Diseño del plan de sucesión.
 - Temporalidad del proceso sucesorio.
 - Participación del fundador y otros miembros en la planificación.
 - Retos del proceso.
- **Código axial:** "Formalización y preparación del proceso sucesorio"
 - Conecta la importancia de tener un plan estructurado y los efectos en la transición.

5. Armonía familiar

- **Categorías iniciales:**
 - Valores.
 - Resolución de conflictos familiares.
 - Participación en las decisiones.
 - Percepción de justicia en el proceso sucesorio.
 - Resistencia al cambio.
- **Código axial:** "Relación entre la cohesión familiar y el éxito de la sucesión"
 - Integra cómo los vínculos familiares afectan el proceso y los resultados de la sucesión.