

EL SUCESOR, FIGURA CLAVE EN EL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Laura Leticia Gaona Tamez, Universidad Autónoma de Coahuila
Sandra Patricia de la Garza Cienfuegos, Universidad Autónoma de Coahuila
Rosa Hilda Hernández Sandoval, Universidad Autónoma de Coahuila

RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto elaborar un modelo de capacitación en aspectos económicos, administrativos, tecnológicos y valores familiares para lograr una sucesión exitosa y poder tomar la decisión de elegir al sucesor en una empresa familiar. En México un 90% de las empresas son de tipo familiar, la problemática que se presenta en este tipo de empresas es la sucesión cuando ya está el fundador terminando su ciclo laboral y se debe preparar para elegir adecuadamente el posible candidato de la sucesión. En Monclova, Coahuila, se identifica una cantidad significativa de empresas familiares que buscan no solo la permanencia sino el desarrollo y continuidad, por lo que se entrevistaron a ocho fundadores en el año 2011 y se identificó una deficiencia muy marcada en las empresas familiares, comparada con una empresa ideal, solo cuatro de veinticinco variables superaron las expectativas de la empresa ideal, esto se identifica en el balance de percepciones donde se extrae la muestra obteniendo como indicador el reporte de resultados.

PALABRAS CLAVE: Sucesor, Fundador y Empresas Familiares

THE SUCCESSOR, KEY FIGURE IN THE SUCCESS OF THE COMPANY HOUSEHOLD

ABSTRACT

The research develops a model of training in economic, administrative, technological and family values for successful firm succession. We discuss issues associated with the decision to choose a successor in a family business. In Mexico, 90% of businesses are family owned. One problem in these businesses is succession when the founder is finishing his working life. The founder should be prepared to choose a candidate for succession. In Monclova, Coahuila, a significant number of family businesses seek not only development but also permanence and continuity. Eight founders were interviewed in 2011. Findings show only four of twenty-five variables exceeded company expectations.

JEL: M12, M13

KEYWORDS: Successor, Founder and Family Businesses

INTRODUCCIÓN

La sucesión es la última prueba de una empresa familiar, el paso de la primera a la segunda generación es de los más difíciles, es conveniente que se realice mientras el fundador está activo. Por este motivo el objetivo general es elaborar un modelo de capacitación en aspectos económicos, administrativos, tecnológicos y valores familiares para la sucesión exitosa y poder tomar la decisión de elegir al sucesor en una empresa familiar, de tal forma que este con apoyo del fundador aprenderá que el éxito de la empresa no es gratuito sino que se requiere identificar los principios del trabajo, sin esto difícilmente se puede llegar lejos o continuar y en casos extremos acabar por completo con lo que hasta el momento se ha logrado en la empresa familiar. La problemática que viven las empresas familiares

constituidas como sociedades mercantiles, es la sucesión cuando ya está el fundador terminando su ciclo laboral o vital y se debe preparar para elegir adecuadamente el posible candidato de la sucesión.

Alrededor del 80% de las empresas en México, son controladas por familias con la característica principal de transmitir su experiencia de generación tras generación, éstas administran y planean en base a su experiencia sobre el mercado. La secretaria de economía muestra que existen 502 empresas en el municipio de Monclova, Coahuila. Estas están divididas en los siguientes sectores: industrial 219, comercial 169 y de servicios 114. A su vez también muestra la división por tamaño de empresa en cada sector. Tabla 3. En referencia a (Doderó Jordán & León Ledesma, 2005) menciona que algunos fundadores trabajan hasta el día de su muerte y nunca planean su retiro dejando problemas familiares sin desearlo. Es uno de los temas más importantes, delicados y costosos, lamentablemente se le brinda poca atención, porque no se dedica el tiempo adecuado ni el momento para preparar al sucesor que va a ocupar el lugar del fundador. Por falta de integración en el núcleo familiar, algunos fundadores se lamentan porque fueron exitosos en sus empresas no siendo así en la familia, por eso se recomienda dedicar tiempo a sus futuros sucesores, ya que si dan la prioridad a preparar adecuadamente a sus sucesores para el liderazgo, se logrará no solo la estabilidad sino la continuidad y éxito, cumpliendo así con sus deseos de dejar huella. El resto de esta investigación está organizada como sigue.

En la sección de revisión literaria se presenta la literatura relevante a antecedentes, empresa familiar, fundador, características del futuro sucesor y el método cualitativo de (Stake, 2007); en la sección de metodología se aplica el método cualitativo para obtener información de los personajes entrevistados, se extrajo la muestra de la población tipo no probabilístico, sección de resultados se muestra los resultados obtenidos en la investigación, sección de conclusiones, sección de referencias bibliográficas y biografía.

REVISION LITERARIA

En la familia es donde los humanos aprenden a vivir en armonía y a socializar, se comparten intereses comunes, se apoyan mutuamente, desarrollan sentimientos, afectos, hábitos valores y costumbres, en una familia sólidamente establecida con las condiciones necesarias para la realización de sus integrantes, se considera la institución más antigua que constituye la comprensión y el funcionamiento de una sociedad y por medio de ella se prepara a los individuos para que cumplan el papel social que corresponde como ser humano, en el seno de la familia es donde nace y aprende el comportamiento moral, en la familia se encuentran todos los elementos necesarios para un desarrollo pleno. (Krebs, 2006)

Las empresas familiares son las organizaciones económicas más antiguas de la historia de la humanidad. Su origen más remoto está inscrito en el seno de la familia, ya que los procesos productivos, distributivos y asignativos fueron originalmente una actividad familiar, desde que nuestros ancestros comenzaron a canjear un producto por otro, o cuando la esposa e hijos ayudaban a recoger las cosechas. Ese intercambio es originado en el seno de la familia y ha trascendido en el tiempo hacia otras esferas sociales, dando así el camino para un desarrollo cada vez mayor de las empresas familiares.

La sociedad humana solo prospera en la medida en que lo hacen las familias que la componen. La historia demuestra que el deterioro de la institución familiar debilita a las comunidades y las naciones. Cuando la decadencia moral acabó con las familias de la antigua Grecia, su civilización se desintegró, haciéndose vulnerable a la conquista por los romanos. El Imperio romano permaneció fuerte mientras sus familias permanecieron fuertes, pero con el paso de los siglos la vida familiar se debilitó, y la fortaleza del imperio decayó. “La seguridad y el ensalzamiento de la familia y de la vida familiar constituyen el objetivo primordial de la civilización y el fin último de toda industria”, comentó Charles W. Eliot, ex presidente de la Universidad de Harvard. Descubrir en la historia de la humanidad el modo como fue adquiriendo forma la institución que hoy en día conocemos universalmente como empresa familiar es el resultado de muchos factores que no son fácilmente aislables, sin embargo, se puede afirmar que ha sido creada por el

hombre cuando sintió la necesidad de un intercambio de bienes y servicios, es más fácil realizarlo mediante el esfuerzo cooperativo o conjunto. (Felairán, 2005)

Empresa Familiar

Las empresas familiares en México, como en otros países son y serán motivo de estudio en un sin número de aspectos y características, por ello se debe analizar cómo nacieron las empresas, cómo están estructuradas, de qué tamaño son, cómo funcionan, son temas verdaderamente apasionantes. (Ríos, 2007) La empresa familiar es una realidad que responde a una necesidad del ser humano y que nunca desaparecerá, porque nace en la familia y es beneficiada, pero tanto la familia como la empresa evolucionan de acuerdo a etapas, ciclos de vida y retos.

La Agencia Federal para el Desarrollo de Pequeña Empresa (2002) menciona “un negocio familiar es cualquier negocio en el cual la mayor parte de la propiedad o del control recae dentro de una familia, y en el cual estén involucrados directamente dos o más miembros de la familia. Es también un sistema dual complejo, que consiste en la familia y el negocio; los miembros de la familia implicados en la empresa son parte de un sistema de negocios y parte de un sistema familiar.” Alrededor del 80% de las empresas en México, son controladas por familias con la característica principal de transmitir su experiencia de generación tras generación, éstas administran, planean en base a su experiencia sobre el mercado, como bien es cierto las empresas o negocios familiares sean competitivos o no, carecen de infraestructura. (Baqueiro y Buen Rostro, 2006) Esto depende de las culturas, costumbres, en la cual influyen una gran cantidad de factores con el fin de formar una institución. (Contreras, 2007) Las empresas familiares cuentan con historia y una experiencia inigualable similar a los patriarcas por que llevan profundamente marcado un legado de tradiciones con un fuerte lazo entre la familia y la empresa, precisamente el objetivo de las empresas familiares es seguir unificados, crecer no solo en miembros sino también en el patrimonio pero organizados con sistemas de innovación. (Perret, 2007)

Empresas Familiares en Monclova, Coahuila

Al efectuar un análisis a la estadística se infiere la suma de las pequeñas y medianas empresas que constituyen 1,916 de un total de 10,338 empresas (Tabla 1) de las cuales 189 de estas pertenecen al municipio de Monclova, Coahuila (Tabla 3) y forman parte del sector económico de esta investigación. (Secretaría de Economía, 2008)

Fundador de Empresa Familiar

Generalmente las empresas familiares inician con el fundador para atender una necesidad del mercado, quien ve en dicha necesidad una oportunidad de empezar un negocio, el fundador inicia la empresa familiar en forma modesta por carecer de suficientes recursos, en esta primera etapa la empresa depende totalmente del fundador para sobrevivir, este ciclo es cuando la mayoría de los negocios pequeños mueren. Cuando el crecimiento es mayor se requiere que se establezcan procedimientos institucionalizados. Significa que el fundador ve muy limitado su objeto y es cuando aplica la visión de un mayor crecimiento reestructurando la empresa familiar a largo plazo en la búsqueda de diversificar el mercado. En la mayoría de las empresas familiares modernas no se da prioridad al desarrollo de los líderes futuros, aun cuando deseen la continuidad, pocos fundadores preparan adecuadamente a sus sucesores para el liderazgo, por el contrario algunos adoptan diferentes prácticas que rara vez capacitan al sucesor para los retos que le depara el futuro en la dirección de la empresa familiar. (Aronoff, Ward, & Rosas, 2000) Precisamente estas son las causas que algunas empresas familiares mueren por que no existe preparación para los futuros sucesores. (Amat, 2004)

Futuro Sucesor de Empresa Familiar: El crecimiento genera más complejidad, demanda la necesidad de nuevos líderes capaces de sacar adelante la empresa familiar al enfrentar nuevos retos para el futuro sucesor, se requiere contar con los elementos de: preparación, experiencia, liderazgo y valores integrales, cuando el sucesor no tiene el talento que se requiere se tendrá un costo, considerando que la empresa familiar perderá competitividad. (Leach, Duncan, Ball, & Perry, 2003) Por lo general entre los 25 y 35 años de edad, el sucesor necesitará cultivar las habilidades empresariales que establecen las bases de su futuro liderazgo, por lo que se necesita un plan de desarrollo personal.

Sin embargo las experiencias de desarrollo que da la dura escuela de la vida son eventos imposibles de planear o predecir en conjunto moldean a un ejecutivo maduro y sensato, ya que son obstáculos que no figuran en ningún plan ni organigrama. (Aronoff, et al., 2000) Los padres pueden moldear a sus hijos desde la tierna infancia para que se conviertan en adultos sólidos que mantengan su integridad sobre todo si acatan la disposición del padre. El sucesor debe dedicar tiempo suficiente en aprender la historia de la empresa familiar, concentrarse en las cuestiones estratégicas, en hechos fundamentales y bases para la toma de ciertas decisiones. (Aronoff, et al., 2000) Es imprescindible planear su entrenamiento y formación dentro de la empresa y en los primeros años aprender tanto como se a posible y desarrollar un plan estructurado y que represente una experiencia de aprendizaje significativo en el contexto del plan. (Leach, Duncan, Ball, & Perry, 2003) El principal aspecto es identificar a la persona sucesora, conocer su entorno, como clave de alto potencial para asumir la responsabilidad, ya que el sucesor debe contar con el perfil, liderazgo y capacidad para cumplir con el cometido de la empresa familiar que es: desarrollo y subsistencia de la familia y la empresa. Sin embargo a pesar de tantas opciones que visualiza el fundador simplemente puede eludir el planteamiento de la sucesión, al adoptar la opción de “no hacer nada” la que es considerada la más costosa y destructiva de todas las opciones, pero es la más difundida. (Leach, Duncan, Ball, & Perry, 2003)

Preparación del Sucesor

La continuidad de la empresa familiar depende de educar adecuadamente a los sucesores, inculcando valores y actitudes. La relación entre el padre y el hijo, es el mejor sistema de educación, ejemplo de promover la transmisión de los valores empresariales y de ilusionar e involucrar para su futura incorporación en la empresa familiar. El fundador de Bimbo “lamento no haber dado más tiempo, haberme creído que la educación que yo recibí en cuanto a severidad y dureza haberla repetido con ellos, les exigía, orden, disciplina, cumplimiento escrito, así aprendí yo, que la letra con sangre entra, que el que quiere a sus hijos tiene que castigarlos y como padre fui severo y arbitrario y a veces se me pasó la mano. Indudablemente de esto me he arrepentido siempre, me avergüenzo de ser un hombre con formación y haber caído en esos arrebatos, ello me provocó angustia y desconsuelo la sensación de haber fallado”.

La experiencia mencionada, demuestra que la figura del fundador influye de manera compleja y singular en el desarrollo emocional e intelectual de los hijos, para lo cual existen elementos esenciales que este debe transmitir con equilibrio, como son: amor, ejemplo de sus padres, inculcar valores y la disciplina que es fundamental para que el sucesor se convierta en persona de bien. Estos elementos ayudan a desarrollar una sana autoestima que contribuye a su seguridad.

La formación del futuro sucesor es un proceso de toda la vida, el fundador debe involucrar a sus hijos en sus empresas de acuerdo a su capacidad y edad desde que los hijos tienen conciencia, los padres deben transmitir los valores integrales, prepararlos con responsabilidad para el futuro de la empresa familiar. (Leach, Duncan, Ball, & Perry, 2003) La capacitación que reciban los miembros de la familia debe ser integral e incluyente para tener la plena seguridad que se está conduciendo por el camino correcto, que todos los miembros estén de acuerdo en las decisiones del fundador. Las empresas familiares tienen un trayecto y una experiencia muy arraigada, no obstante cuando llegan nuevas generaciones con otras ideas, algunos acuerdos a veces dejan de ser respetados. (Baquero y Buenrostro, 2004) Por esta razón es

indispensable contar con el protocolo familiar para respetar los acuerdos establecidos cuando ya no se encuentre el fundador, y la visión de beneficiar el entorno general de la empresa familiar.

Características para Identificar al sucesor: Identificar al sucesor es un proceso que implica una serie de aspectos los cuales se desarrollan gradualmente, el fundador debe conocer el perfil deseado del sucesor, que sea capaz de enfrentar las necesidades de la empresa y exigencias de la familia. La formación del sucesor dentro de la empresa familiar no debe limitarse exclusivamente a una maestría, u otro grado académico, debe considerarse como un proceso de toda la vida aunque la instrucción superior no siempre es indispensable en ocasiones, una sólida preparación se obtiene perfeccionando las habilidades en la empresa familiar y actualizándose constantemente. La formación universitaria brinda oportunidades para adquirir destrezas importantes y aprender dentro de la empresa familiar. (Aronoff, et al., 2000) Para el sucesor es esencial cultivar estas habilidades:

Liderazgo, aceptación del cargo, formación, involucrarse en la empresa, adquirir experiencia fuera de la empresa, involucrar a todos en sus objetivos, comunicación, planeación, organización, solución de problemas y toma de decisiones. El futuro sucesor debe prepararse para un puesto que aún no existe y que se crea en una época que nadie puede prever con seguridad. Debido a que las empresas cambian con tanta rapidez, los sucesores no solo deben prepararse para administrar la empresa familiar sino también para la rehabilitación estratégica y continuidad durante su gestión. (Aronoff, et al., 2000) Una vez definido el perfil deseado del sucesor que será capaz de enfrentar las necesidades de la empresa y cumplir con las exigencias de la familia, se establecerán las reglas que se aplicarán para seleccionar al futuro sucesor, deben estar escritas como evidencia que existen, así como criterios que ayudan a planificar cada etapa del proceso. (Guinjoan Farré & Llauradó, 2000)

El sucesor capacidad de Liderazgo: El líder debe ser visionario, motivador, comunicador, capaz de identificar las oportunidades donde otros no la ven, y vigilante del cumplimiento de la estrategia; pero a la vez, debe reconocer cuando requiere de apoyo y soporte, tanto del consejo administrativo de los accionistas, expertos internos y externos a su empresa y del resto de sus colaboradores. (Calleros, 2008)

Candidato a la dirección: Etapa en que el sucesor es el protagonista, ya identificado como candidato debe recibir formación de acuerdo a las necesidades de la empresa, adquirir experiencia en otras empresas para conocer a profundidad la empresa familiar, relacionarse con el personal, saber que muy pronto será el sucesor ó líder de la empresa, la experiencia ayuda a identificar si es capaz de afrontar el reto ó decidir desistir. (Guinjoan, Llauradó, & e-libro Corp, 2000) En el caso Bimbo, debería haber muchos posibles candidatos en la familia, sin embargo, no es así. Son quizás solo tres o cuatro nietos que están interesados en trabajar para la empresa, así lo expresa el fundador de Bimbo. (cherem, 2008) Cuando el fundador esta emocionalmente comprometido con la empresa y desea que la empresa continúe con sus hijos, pero no se puede forzar una transición cuando no existen las condiciones requeridas. Tal vez ninguno de los hijos tenga la capacidad para manejar la empresa.

Cuando se le preguntó al fundador de Bimbo porque eligió al más pequeño como sucesor dijo: “es una persona con una mente privilegiada y ha resultado ser un excelente y oportuno director del grupo, desde pequeño era palpable, su orden e inteligencia, tenía ocho o nueve años cuando hacía sus programas de trabajo para el día, disponía las horas para arreglarse, jugar , leer y para mi sorpresa dejaba un espacio de su tiempo para a pensar” y este al elegir su carrera profesional dijo: “sé papá que tengo una responsabilidad contigo y con el negocio que construiste, me prepararé para cumplir” esto fue una alegría

para un padre y un valor para nuestra empresa. (cherem, 2008) Que conmovedora experiencia hasta el octavo hijo resultó ser el sucesor en una empresa tan importante.

No es saludable que intente criar a los hijos para que sean sus dobles, para bien o para mal ellos han crecido en ambientes diferentes, probablemente tienen otro nivel de formación o distintas aspiraciones o se han unido a una empresa muy diferente a la que su padre estableció. El objetivo es orientar y compartir sus experiencias, esto puede ayudar al sucesor a crecer de acuerdo con sus propias aptitudes y preferencias. Se necesita paciencia de ambas partes, tanto del alumno como del maestro, y un compromiso para lograr que el proceso de entrenamiento de los resultados esperados. (Leach, Duncan, Ball, & Perry, 2003) “El proceso de adquisición de virtudes humanas es un proceso lento, en el que se avanza gracias a la sucesiva repetición de los actos propios de cada virtud, es conveniente que a los sucesores se les presenten múltiples oportunidades para ejercitarlos, por su parte los predecesores deben tener paciencia convencidos de que cuando los esfuerzos son honestos e inteligentes los resultados siempre llegan.” (Gallo & Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Servicio de Estudios., 1998) De esto se concluye que para la formación del sucesor, el fundador debe dedicar tiempo y esfuerzo.

Método de Robert Stake

En el estudio de casos se aplica el método cualitativo para obtener información de los personajes entrevistados, se extrajo la muestra de la población tipo no probabilístico. El instrumento de medición tipo cuestionario con técnica de la pregunta, se optó por el método de Robert Stake, el cual se aplica a casos reales, se utiliza para perfeccionar la búsqueda de comprensión, los investigadores cualitativos perciben lo que ocurre en clave de episodios o testimonios, representan los acontecimientos con su propia interpretación directa y sus historias, y emplea los relatos para ofrecer al lector la mejor oportunidad de alcanzar una comprensión del caso que se basa en la experiencia. Los defensores de lo cualitativo otorgan mayor prioridad a la interpretación directa de los acontecimientos y menos a la interpretación de los datos de las mediciones, el estudio de casos es una base pobre para generalizar. Solo se estudia un caso o pocos pero en profundidad. (Stake, 2007)

METODOLOGÍA

Como estrategia metodológica, se aplica el método cualitativo para obtener información de los personajes entrevistados, se extrajo la muestra de la población tipo no probabilístico. El instrumento de medición tipo cuestionario con técnica de la pregunta, se optó por el método de Robert Stake. Con el diseño no experimental, se clasifica en forma transaccional o transversal, obteniendo una muestra no probabilística (Hernández R., Fernández C. y Baptista, 2006) en este caso es una muestra pequeña pero en profundidad de ocho fundadores entrevistados para conocer aspectos como: entorno familiar, la empresa, si cuenta con estrategia fiscal, tiene identificado al sucesor y un plan de sucesión; para posteriormente alimentar el programa SPSS en la que se obtiene el balance general para conocer resultados obtenidos representados en gráfica y así comparar la investigación realizada con una empresa ideal. Una empresa ideal es la empresa familiar que está integrada por el fundador, sucesor y familia, los cuales cumplen con el 92% o más de los aspectos operativos establecidos en el balance general.

En la presente investigación cualitativa se entrevistó personalmente a ocho fundadores de empresas familiares en Monclova, Coahuila en el año 2011, con el objetivo de conocer las variables de este tipo de empresa, para comparar la literatura con los resultados obtenidos y conocer que tan cerca o lejos están de una empresa ideal para lo que se aplican dos tipos de variables: teóricas y operativas, así como indicadores de las variables; en el estudio se utiliza el balance general y reporte de resultados que se indica con variables operativas. Las variables teóricas que se utilizan en esta investigación corresponden a literatura especializada como son libros, tesis, revistas, conferencias entre otros para comparar u observar. De estas se identifican las siguientes: estabilidad, continuidad, plan de sucesión, preparación del

sucesor. Estas variables teóricas se utilizan para comparar con las variables operativas y así identificar que tan lejos o cerca está la realidad del fenómeno de la sucesión al momento de elegir al sucesor. Las variables operativas que superan expectativas son: experiencia relevante, delegar responsabilidad, elementos de éxito y valores familiares, como se muestra en la figura 1. Estas cuatro variables operativas superaron las expectativas de la empresa ideal es decir que estas cumplen con el modelo de la empresa ideal. Variables operativas que no superaron expectativas son: características del sucesor, recursos tecnológicos, calidad del bien o servicio, unidad familiar, administración financiera y visión estratégica. Estas variables se encuentran por debajo de las expectativas de una empresa ideal, es decir que no cumplen con el modelo ideal como se puede observar en la figura 1 y figura 2.

Tabla 1: Estadísticas de la Entidad de Coahuila Por Sector y Tamaño de Empresa

Tamaño de la empresa		Sector Productivo			Total
		Industria	Comercial	Servicios	
Coahuila	Micro	719	4,714	2,742	8,175
	Pequeñas	480	564	476	1,520
	Medianas	176	172	48	396
	Grandes	119	63	65	247
	Totales	1,494	5,513	3,331	10,338

La presente tabla es proporcionada por la Secretaría de Economía (2008), muestra que existen 10,338 empresas en el estado de Coahuila. Estas están divididas en los siguientes sectores: industrial 1,494, comercial 5,513 y de servicios 3,331. A su vez también muestra la división por tamaño de empresa en cada sector. La investigación se en foco a las empresas medianas, de las cuales existen 396 en el estado de Coahuila, que representa un 3.83% del total de las empresas.

Se presenta la estadística de la entidad de Coahuila por sector y tamaño de empresa donde se muestra que existen 10,338 empresas en el estado de Coahuila. Estas están divididas en los siguientes sectores: industrial 1,494, comercial 5,513 y de servicios 3,331. A su vez también muestra la división por tamaño de empresa en cada sector. La investigación se en foco a las empresas medianas, de las cuales existen 396 en el estado de Coahuila, que representa un 3.83% del total de las empresas, en donde 176 son del sector industrial, 172 del sector comercial y 48 del sector de servicios. (Tabla 1)

Tabla 2: Información Demográfica de la Muestra

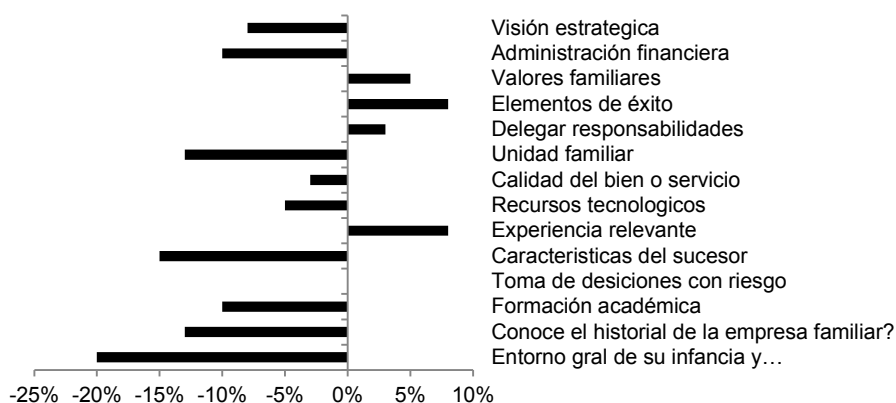
Tamaño de la empresa	Sector Productivo		Servicio	Nº de Trabajadores	Años o Permanencia
	Comercio	Industria			
Mediana	Empresa 1			107	35
	Empresa 2			59	25
	Empresa 3			130	28
Mediana		Empresa 4		179	43
		Empresa 5		225	35
		Empresa 6		115	48
Mediana	Empresa 7			96	21
	Empresa 8			198	45
Total	5	3	0	1,109	280

En esta tabla se describe la muestra de empresas familiares medianas entrevistadas en el municipio de Monclova, Coahuila de las cuales cinco corresponden al sector comercial y tres al industrial, se observa que el promedio de trabajadores es de 138 y el promedio de permanencia es de 35 años. Fuente elaboración propia.

La información demográfica de la muestra fue de ocho fundadores entrevistados de empresas familiares medianas en el municipio de Monclova, Coahuila y se concluye que cinco corresponden al sector comercial y tres al industrial, se encontró que el promedio de trabajadores es de 138 y el promedio de permanencia es de 35 años. (Tabla 2)

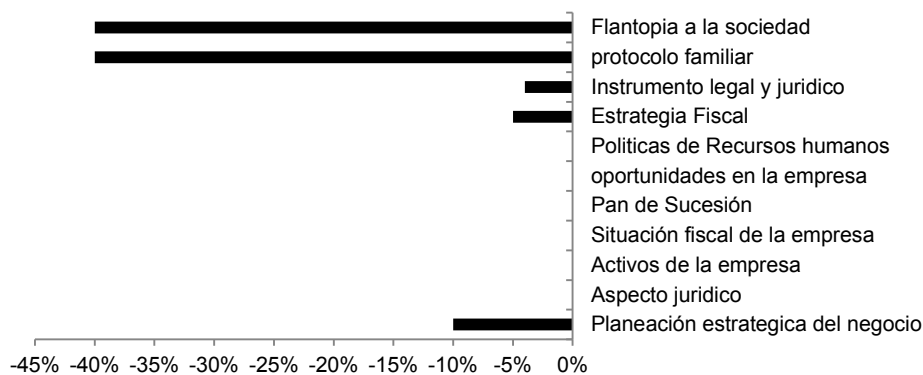
RESULTADOS

Figura 1: Balance General, Investigación Vs. Empresa Familiar Ideal



En la figura 1 se logra percibir que tan lejos están los resultados obtenidos de la investigación de las Empresas Familiares que se entrevistaron contra una Empresa Familiar ideal. Si está por debajo de 0 o negativo quiere decir que no cumple ese aspecto con respecto a una empresa familiar ideal, si esta por arriba del 0 o positivo, quiere decir que ese aspecto si cumplió o superó el resultado con respecto a una empresa familiar ideal.

Figura 2: Balance General, Investigación Vs. Empresa Familiar Ideal



En las figuras 2 se logra percibir que tan lejos están los resultados obtenidos de la investigación de las Empresas Familiares que se entrevistaron contra una Empresa Familiar ideal. Si está por debajo de 0 o negativo quiere decir que no cumple ese aspecto con respecto a una empresa familiar ideal, si esta por arriba del 0 o positivo, quiere decir que ese aspecto si cumplió o superó el resultado con respecto a una empresa familiar ideal.

Tabla 3: Estadísticas del Municipio de Monclova, Coahuila por Sector y Tamaño de Empresa

Tamaño de la empresa	Sector Productivo			Total 502
	Industria	Comercial	Servicios	
Micro	99	114	79	292
Pequeñas	90	32	25	147
Medianas	23	15	4	42
Grandes	7	8	6	21
Totales	219	169	114	502

La presente tabla es proporcionada por la Secretaría de Economía (2008), muestra que existen 502 empresas en el municipio de Monclova, Coahuila, las cuales están divididas en los siguientes sectores: industrial 219, comercial 169 y de servicios 114. A su vez también muestra la división por tamaño de empresa en cada sector. De las cuarenta y dos empresas medianas se extrajo la muestra de 8 que representa el 19%

En el municipio de Monclova, Coahuila, existen 502 empresas las cuales están divididas en los siguientes sectores: industrial 219, comercial 169 y de servicios 114. A su vez también muestra la división por

tamaño de empresa en cada sector. De las 42 empresas medianas se seleccionó una muestra de 8 fundadores de entrevistados que representa el 19%. (Tabla 3)

Tabla 4: Reporte de Resultados de Entrevista a Empresarios

	Investigación		Empresa Ideal Familiar		Diferencias Encuestados vs. Empresa Familiar
	Media	%	Media	%	
¿Entorno general de su infancia y características?	4.00	80%	5.00	100%	-20%
Conoce la historia del negocio familiar,	4.38	88%	5.00	100%	-13%
Formación académica	4.00	80%	4.50	90%	-10%
Toma de decisiones con riesgo	5.00	100%	5.00	100%	0%
Características del sucesor	4.25	85%	5.00	100%	-15%
Experiencia relevante	4.88	98%	4.50	90%	8%
Recursos tecnológicos	4.25	85%	4.50	90%	-5%
Calidad del bien o servicio.	4.38	88%	4.50	90%	-3%
Unidad familiar	4.38	88%	5.00	100%	-13%
Delegar responsabilidades	4.63	93%	4.50	90%	3%
Elementos de éxito	4.88	98%	4.50	90%	8%
Valores familiares	4.75	95%	4.50	90%	5%
Administración financiera	4.50	90%	5.00	100%	-10%
Visión estratégica	4.13	83%	4.50	90%	-8%
Planeación estratégica del negocio	4.50	90%	5.00	100%	-10%
Aspecto jurídico	4.50	90%	4.50	90%	0%
Activos de la empresa	5.00	100%	5.00	100%	0%
Situación fiscal de la empresa	5.00	100%	5.00	100%	0%
Plan de sucesión	4.50	90%	4.50	90%	0%
Oportunidades en la empresa	4.50	90%	4.50	90%	0%
Políticas de Recursos humanos	4.50	90%	4.50	90%	0%
Estrategia fiscal	3.75	75%	4.00	80%	-5%
Instrumento legal y jurídico	4.00	80%	4.20	84%	-4%
Protocolo familiar	2.00	40%	4.00	80%	-40%
Filantropía a la sociedad	2.00	40%	4.00	80%	-40%
Total General	4.27	85%	4.61	92%	-7%

En la tabla 4 se describen las variables operativas que se aplicaron en la entrevista para comparar los resultados obtenidos con una empresa ideal e identificar si reúne el 92% o más de los aspectos operativos del balance general, por lo que de acuerdo a los resultados que arrojan las entrevistas ninguna de las ocho empresas cumplió. En el porcentaje de la media de la investigación solo cuatro de las variables superan el porcentaje de la empresa ideal, que son experiencia relevante, delegar responsabilidades, elementos de éxito y valores familiares.

En el reporte de resultados de entrevistas a empresarios se describen las variables operativas que se aplicaron en la entrevista para comparar los resultados obtenidos con una empresa ideal e identificar si reúne el 92% o más de los aspectos operativos del balance general, (figura 1 y figura 2) por lo que se concluye que de acuerdo a los resultados que arrojan las entrevistas ninguna de las ocho empresas cumplió. En el porcentaje de la media de la investigación solo 4 de las 25 variables superan el porcentaje de la empresa ideal, que son experiencia relevante, delegar responsabilidades, elementos de éxito y valores familiares. Hay 7 variables que cumplen ya que es igual a cero como son entre otros toma de decisiones con riesgo, aspecto jurídico, activos de la empresa, además existen 14 variables que tienen valores negativos por lo que no cumplen con el aspecto de empresa ideal. (Tabla 4)

Se menciona que las variables operativas aparecen en la tabla 4, mientras que las variables teóricas se obtuvieron de la literatura especializada para observar o compara y son: estabilidad, continuidad, plan de sucesión, preparación del sucesor. Se compararon los resultados de esta investigación con estudios similares hechos a grandes empresas familiares que anteriormente estas fueron medianas como son: Bimbo, Cemex, Telmex, Televisa y Grupo Maseca. Encontrando similitud en que ningún fundador cuenta con un sucesor capacitado. La diferencia identificada es que en lugar de elegir a un sucesor los fundadores distribuyen equitativamente las empresas a cada uno de sus futuros sucesores, como es el caso de Telmex. En los resultados se considera caso único, porque carecen de un protocolo dentro del plan de sucesión, que establezca valores morales, resaltando que la familia permanezca siempre unida, para cumplir con el deseo del fundador. De acuerdo a de las figura 1 y figura 2 se identificó una deficiencia marcada en las empresas familiares comparada con la empresa ideal, solo cuatro de veinticinco variables superaron las expectativas de la empresa ideal, esto se identifica en el balance general donde se extrae la muestra, obteniendo como indicador el reporte de resultados, (tabla 4) se logra

percibir que tan lejos están los resultados obtenidos de la investigación de las empresas familiares que se entrevistaron con respecto a una empresa familiar ideal.

CONCLUSIONES

Cuando la empresa familiar cuenta con un plan de sucesión sólido que sustente: planificación, disposición y beneficio de allí la importancia de realizar una planeación respecto al patrimonio que se transmitirá y ofrecer al fundador ideas que ayuden a realizar armónicamente esta transmisión, es la disposición o voluntad de compartir el liderazgo y la toma de decisiones del fundador así como la voluntad y acumulación de habilidades necesarias para asumirlo por parte de sucesor. Se recomienda al fundador que integre dentro del plan de sucesión un modelo de capacitación para el sucesor y un protocolo para que la familia continúe unida respetando acuerdos para futuras contingencias, al seleccionar al sucesor que cuente con el perfil deseado, visión estratégica, prepararlo para el futuro y heredarlos con responsabilidad aplicando los elementos de éxito de esta investigación.

Se identifica que hay una gran inestabilidad en la sociedad para las generaciones futuras por falta de integración en el núcleo familiar, porque los fundadores no dedican tiempo suficiente a sus futuros sucesores porque se hallan demasiado ocupados. Algunos fundadores se lamentan por que fueron exitosos en sus empresas no siendo así en la familia. Concluyendo que la integración familia es el mejor recurso de la empresa familiar. Por eso fundadores dediquen tiempo a sus futuros sucesores. Si las empresas familiares modernas dan prioridad al desarrollo de los líderes futuros y preparan adecuadamente a sus futuros sucesores para el liderazgo la empresa familiar logrará no solo la permanencia sino la continuidad y éxito en la sucesión, por consiguiente como aportación se menciona que una familia unida, resulta ser el elemento más valioso para el verdadero éxito de la empresa familiar.

BIBLIOGRAFIA

- Amat, J. M. (2004). *La sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Deusto [etc].
- Aronoff, C. E., Ward, J. L., & Rosas, R. M. (2000). *La sucesión en la empresa familiar : optimizando el potencial en la empresa familiar : cómo evitar los juegos de poder*. México [etc.]: McGraw-Hill.
- Dodero Jordán, A., & León Ledesma, J. d. (2005). *La información contable pública local desde el enfoque multifuncional y multiorgánico recurso electrónico*. S.l.: eumed.net.
- Gallo, M. A., & Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona. Servicio de Estudios. (1998). *Sucesión en la empresa familiar*. Barcelona: Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona "La Caixa", Servicio de Estudios.
- Guinjoan Farré, M., & Llauredó, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión*. Madrid: Díaz de Santos.
- Guinjoan, M., Llauredó, J. M., & e-libro Corp. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión preguntas y respuestas E-Libro* (pp. XIX, 282 p.). Retrieved from <http://0-site.ebrary.com.jabega.uma.es/lib/bibliotecauma/Doc?id=10198496>
- Krebs, K. (2006). *Cultural dissemination and translational communities : German drama in English translation, 1900-1914*. Manchester, UK ; Kinderhook, NY, USA: St. Jerome Pub.
- Leach, P., Duncan, G. R., Ball, B., & Perry, S. (2003). *Guide to the family business* (Canadian ed ed.). Scarborough: Thomson/Carswell.
- Stake, R. E. (2007). *Investigación con estudio de casos* (4{487} ed ed.). Madrid: Morata.

Baqueiro, E. y Buenrostro, R. (2004). Derecho de Familia y Sucesiones (1^{era} Ed.) México, Oxford UniversityPress México.

Calleros Torres, L.A., (2008) “Líder garantía de éxito en la estrategia competitiva” contaduría pública, num. 429, Pag. 42-43

Contreras, A. G., (2007) “Retos de las empresas familiares” Contaduría pública no. 418, Pág. 26-28.

Cherem, S. (2008). *al grano vida y vision de los fundadores de bimbo*. mexico: Khalida editores.

Cherem, S. (2008). *Al grano vida y vision de los fundadores de bimbo*, México: Khalida editores.

Felairan, M., (2005) Una revisión teórica de modelos aplicados a la empresa familiar, Venezuela, Omnia.

Hernández R., Fernández C. y Baptista (2006) Metodología de la investigación (4ta edición) McGraw-Hill México.

Krebs, G. (2006) Planeación fiscal de la transmisión patrimonial. 1ra. Edición SICCO, S.A. de C.V. México.

Perret, E. (2007) “Innovación en las empresas familiares”, Contaduría Pública, 418, 24-25.

Cherem, S. (2008). *al grano vida y vision de los fundadores de bimbo*. mexico: Khalida editores.

Ríos, A. (2007). Estructura y funcionamiento de la pequeña empresa Familiar. Contaduría Pública, 418, 6-7.

AFDPE, (2002) Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa. Transferencia de la gerencia del negocio familiar. [En red] Resumen de Archivo. Disponible en: http://www.sba.gov/espanol/Biblioteca_en_Linea/transferencia.html

Secretaría de Economía. (2008). Estadísticas de Entidad Federativa de Coahuila por tipo de sector y tamaño de empresas. [En red] Disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/estadisticas/muntamano.asp?qedo=05&tam=1>

BIOGRAFÍA

Laura Leticia Gaona Tamez: es Maestra en Administración con acentuación en Finanzas por la Universidad Autónoma de Coahuila. Catedrática Asociada con perfil PROMEP en la Facultad de Contaduría y Administración de la misma Universidad, adscrita a la cátedra de presupuestos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: lauragaonatamez@hotmail.com

Sandra de la Garza Cienfuegos: es candidata a Doctor en Administración y Alta Dirección, catedrático investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, México. Vías disponibles para hacer contacto en temas de investigación o alianzas para realizar investigaciones en conjunto es: cienfuegoss2005@yahoo.com.mx Líneas de investigación: Clima organizacional, satisfacción labora , Triple Hélice y Clúster Turístico.

Rosa Hilda Hernández Sandoval: es Doctora en Ciencias de lo Fiscal por el Instituto de Especialización para Ejecutivo S.C y catedrática de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Coahuila, adscrita a la cátedra de Innovaciones Contables. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración en carretera 57 km. 4.5, Monclova, Coahuila, México. Correo electrónico: rosahildahdz@prodigy.net.mx