

Sucesores de empresas familiares y el proceso de transición generacional

QUIJANO-GARCÍA, Román Alberto*†, ARGUELLES-MA, Luis Alfredo y ALCOCER-MARTÍNEZ, Fidel Ramón

Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N, Col. Buenavista C.P. 24039 Campeche, Campeche.

Recibido 5 de Julio, 2015; Aceptado 24 de Septiembre, 2015

Resumen

Este trabajo tiene como objetivo describir la percepción de los probables sucesores respecto a la transición generacional, los factores que la afectan y las estrategias que tienen implementadas las firmas familiares para lograrlo. El diseño de la investigación es no experimental descriptivo transeccional, y el instrumento utilizado en trabajo de campo para la obtención de datos fue la entrevista. Los resultados indican que los sucesores saben que una adecuada transición generacional es parte de la continuidad y evolución de la vida empresarial y la influencia que tienen el estilo de liderazgo y la cultura familiar en este proceso; finalmente se determinó un índice sobre la percepción que tienen los sucesores sobre la transición generacional y que considera características deseables en los futuros líderes de las empresas familiares del sector camarero de altura la ciudad de Campeche.

Transición generacional, atributos del sucesor, empresa familiar.

Abstract

The research's objective is to describe the likely successor's perception about generational transition, the factors that affect it, and the strategies implemented by the family businesses to achieve it. The research's design is non experimental descriptive transactional, and the instrument used in field work to obtain data was the interview. The results indicate that successors know that an adequate generational transition is part of the continuity and evolution of business life, and the influence that leadership style and family culture have in this process; finally it was determined an index about the perception that successors have about generational transitional and what considers as desirable characteristics in the future leaders of family businesses in the deep-water shrimp fishing sector in the city of Campeche.

Generational transition, successor's attributes, family business

Citación: QUIJANO-GARCÍA, Román Alberto, ARGUELLES-MA, Luis Alfredo y ALCOCER-MARTÍNEZ, Fidel Ramón. Sucesores de empresas familiares y el proceso de transición generacional. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-4: 861-874

* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: rq6715@hotmail.com)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

Introducción

La problemática que enfrentan las empresas familiares es trascendental y se ha desarrollado una extensa literatura de investigación (Brockhaus, 2004; Poza, 2005; Barbeito, Guillén, Martínez y Domínguez, 2006; Chittor y Das, 2007; Kajihara, 2007) para describir las causas que impiden que las empresas familiares trasciendan a la siguiente generación. Algunas investigaciones se han centrado en las características atribuibles al socio fundador (García, López y Saldaña, 2002), la actitud de los demás socios familiares hacia el proceso de sucesión (De Massis, Chua y Chrisman, 2008), las relaciones intrafamiliares (Lee, 2006; Lozano, 2006), la personalidad o atributos de los sucesores que tendrán la responsabilidad de preservar e innovar la empresa familiar (Chrisman, Chua y Sharma, 1998) y la participación de los accionistas en el proceso de sucesión (Vilaseca, 2002).

El sector camaronero de altura es considerado prioritario para la economía de México, y su permanencia y desarrollo es primordial para el gobierno federal y el de los Estados donde se desarrolla, ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a parte de la población económica más vulnerable mediante la generación de empleos. En este sector participan empresas familiares que invierten grandes cantidades de recursos económicos, humanos y tecnológicos sin embargo su permanencia y desarrollo se ve amenazada por factores económicos y de política pública como las restricciones impuestas por la paraestatal PEMEX para evitar la incursión de las embarcaciones en las áreas protegidas y señaladas como de seguridad nacional (Cámara Mexicana de la Industria Pesquera y Acuícola Delegación Campeche, 2012).

El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Evaluar la percepción de los sucesores de empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche respecto a la transición generacional.
- b. Identificar los factores que pueden afectar el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche
- c. Identificar la forma en que diseñan, implementan y evalúan estrategias de sucesión las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche.

Marco Teórico

Para evaluar algunas de las diferencias entre empresas familiares y las que no lo son, Gudmundson, Hartman y Tower (1999) desarrollan un estudio sobre la estructura de la propiedad de los negocios familiares y los conflictos obtenidos como resultado de sus estrategias, analizan cómo compiten las empresas familiares en el mercado, las diferentes estrategias que utilizan y cómo las diseñan; sugieren que la selección de estrategias se ve influenciada por aspectos como el género del líder de la organización, el grado de profesionalización del cuerpo ejecutivo y el número de generación en el poder.

Respecto al establecimiento de metas, actitudes y los conflictos que se presentan en el seno familiar, Lee y Rogoff (1996) consideran que las empresas familiares deben lidiar con los conflictos que surgen, pero también dependerá de la habilidad del líder de la misma la forma y que éstos se solucionen con rapidez, por lo tanto planear para lograr la transición de una generación a otra es un proceso difícil y se considera el compromiso más importante en la administración de empresas familiares.

Y éste se hará presente tarde o temprano por diferentes razones (Sorenson, 2000), su falta de previsión como es sabido puede llevar a la división familiar y como consecuencia a la desaparición de la organización; y es aquí donde se da la contribución del estilo de liderazgo al éxito de la familia y la empresa, como indica Vilaseca (2002).

Estudios recientes señalan que las estrategias no pueden ser estandarizadas aún en aquellos casos de recuperación por crisis organizacionales, pues ante los cambios en la alta dirección no basta con incluir expertos en administración ajenos a la firma o recortes de personal como soluciones probadas en otro tipo de organizaciones. Cater y Schwab (2008), mediante un estudio de caso argumentan que el desarrollo e implementación de estrategias para las firmas familiares están influenciadas por ocho características propias a saber: fuertes lazos familiares, reemplazo de candidatos a ocupar la alta dirección, orientación interna, sistemas informales de administración, motivos altruistas, integración de administradores profesionales, consenso en la orientación y orientación de metas a largo plazo.

En cuanto al tema de la sucesión, un correcto diseño de estrategias permite su planeación, establecer el tiempo en que debe ocurrir, considerar los intereses de la siguiente generación y quién será el encargado de llevarla a cabo. Shu-hui y Shing-yang (2007), desarrollan un estudio donde se cuestionan quién debe dirigir una empresa familiar, ¿un miembro de la familia? o ¿un administrador profesional? y el impacto de esta decisión en el desempeño de la organización. Aplicaron un método empírico que contempla como variables el grado de riesgo y desarrollo, tamaño de la firma, capacidad de expansión, flujos de efectivo y la composición accionaria.

El estudio se llevó a cabo con una muestra de empresas tailandesas y se observa que ellas prefieren en su mayoría contratar un CEO (Director ejecutivo, traducido de sus siglas en inglés) profesional y que a su vez el análisis de las características profesionales y personales que deba tener sea efectuado por una agencia profesional que realice la elección inicial, esta situación se presenta cuando las mismas empresas reconocen tener una alta necesidad de administración eficiente y requieren mejorar el desempeño general de la misma no arriesgando sus requerimientos de flujo de efectivo experimentando con CEO's familiares.

El proceso de sucesión para una transición generacional es definido por Sharma, Chrisman, Pablo, y Chua, (2001), citados por Vera y Dean (2005) como las acciones y eventos que llevan a la transición del liderazgo de un miembro de la familia a otro miembro familiar, dentro de las empresas familiares. Los dos miembros pueden ser parte del núcleo familiar o de otro grado y no necesariamente de la misma generación.

Factores que impiden la sucesión

De Massis, Chua y Chrisman (2008), señalan que estos factores no aparecen hasta que se deja sentir dentro de la organización la necesidad de elegir a un potencial sucesor, para su identificación, se evaluó la teoría y los estudios de caso y se observó que no todos son únicos para las firmas y que pueden ser no determinantes, pero sí causales de la no sucesión en las firmas familiares. Los autores desarrollaron un modelo donde identifican tres causas directas y exhaustivas pero no mutuamente excluyentes: 1) todos los potenciales sucesores de la firma declinan el liderar la administración del negocio.

2) la coalición dominante rechaza todo sucesor familiar potencial y 3) la coalición dominante decide en contra de la sucesión familiar aunque sea aceptable, y a pesar de que los sucesores potenciales existan y estén dispuestos a la misma. La tercera causa incluye aquellas situaciones en las que el negocio familiar no está en condiciones financieras ideales o suficientemente sólida. Igualmente se identificaron cinco categorías independientes de antecedentes de estos factores a saber: individuales, de relación, de contexto, financieros y de proceso. De Massis, et al. (2008), concluyen que se ha dado poca atención al modelado de los factores que evitan la sucesión, y que éste puede facilitar la previsión de la aparición de tales elementos y provoquen que ésta no ocurra.

En otro estudio realizado por Barbeito, et al (2004) sobre factores que impiden la sucesión, amplían el campo geográfico de investigación a nivel europeo y señalan al igual que otros investigadores que independientemente de la región geográfica una cuestión esencial en el campo de estudio de la empresa familiar es su continuidad y que la muerte del empresario suele ser causa de extinción de la empresa cuando la sucesión no ha sido planeada, impidiéndose la trascendencia generacional. Estos investigadores clasifican la problemática en dos grupos básicos: 1.- Problemas derivados del funcionamiento de la empresa debidos fundamentalmente a la confusión entre flujos empresariales y los intereses familiares y, 2.- Problemas de la sucesión los cuales se dividen a su vez en dos subgrupos: a) Problemas fiscales: éstos se originan de la falta de una adecuada estrategia fiscal en la operación anual de la empresa, así como de la falta de una planeación patrimonial que cubra el retiro del socio fundador y b) conflictos familiares: originados de la falta de un plan de sucesión definido, en estos casos el apoyo de los directivos no familiares es fundamental.

Atributos del sucesor

Chrisman, et al (1998) evaluaron algunos de los atributos deseables del sucesor que son: el nivel de cooperación del predecesor y el sucesor, la edad del sucesor y la compatibilidad de metas entre el sucesor y el CEO; y respecto al nivel de relaciones que debe tener con otros miembros de la familia se evalúan cuatro aspectos: respeto de miembros de la familia involucrados activamente, respeto de miembros de la familia no involucrados, confianza de los miembros de la familia y capacidad para llevarse con los integrantes de la familia. Señalan estos autores que tradicionalmente es al hijo mayor a quien se contempla como primera opción para ser el sucesor, pero los resultados actuales demuestran que son varias las organizaciones que son dirigidas por algún hijo menor o incluso una hija, tal como lo estudiaron Vera y Dean (2005) quienes concluyen que las probables sucesoras también enfrentan muchos desafíos pero que tienen una capacidad que las distingue y las hace merecedoras a ser ellas quienes continúen la tradición empresarial; aún cuando los predecesores no están del todo de acuerdo con esta tendencia, por lo cual agregan como atributo el orden de nacimiento y el género. Cabe aclarar que es diferente el pensar en un pariente político para la sucesión y generalmente no son visualizados en la lista corta de candidatos, por lo tanto otro atributo deseable es la relación sanguínea.

Respecto al atributo de la competencia se busca en el sucesor tradicionalmente su grado de estudios, su experiencia dentro y fuera de la empresa y su desempeño en el pasado. En cuanto a las características deseables de personalidad la literatura refiere ciertos rasgos como la agresividad, la creatividad e integridad, independencia e inteligencia como atributos deseables.

Sobre su involucramiento con la empresa familiar la teoría de Agencia sugiere que aquéllos que tienen mayor participación accionaria se involucran más con los problemas y su solución, que aquéllos que tienen una participación minoritaria; por lo tanto un atributo deseable más, es el grado de participación accionaria del sucesor dentro de la organización.

Chrisman, et al. (1998) obtuvieron como conclusión de su estudio, que los atributos deseables sugeridos por la literatura y que fueron señalados como los más importantes por los encuestados son la integridad y el compromiso con el negocio y por el contrario el orden de nacimiento y el género fueron clasificados como los menos importantes. Estos hallazgos sugieren que la decisión de quién debe ser el sucesor se basa más en características muy personales más que naturales como el sexo y la edad o la línea sanguínea; otro atributo que recibió bastante peso es la experiencia dentro de la empresa familiar que garantice su involucramiento para conocerla y colaborar en la solución de problemas.

El protocolo familiar como política en la planeación de la sucesión.

El contar con una estructura de gobierno permite a las firmas familiares evolucionar hacia nuevos esquemas de organización donde se continúa con el giro adoptado desde la creación de la empresa o bien contribuye al inicio de procesos de diversificación mediante la toma de decisiones adecuada de la alta dirección (Jaffe y Lane, 2004). Por su parte la administración estratégica busca identificar y minimizar el impacto de los problemas que surgen en las organizaciones y los elementos que contribuyen a la previsión de los mismos. Un buen plan estratégico acoge dentro de sus políticas la elaboración del protocolo familiar y del plan de sucesión.

Pero, ¿qué es un protocolo familiar?, es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas con respecto a la empresa (Lozano, 2000). Es un documento de la familia pero preparado intencionalmente en dirección al negocio estableciendo una misión que ha de guiar las relaciones familiares y los negocios. Por lo general, al inicio no todos los miembros están de acuerdo pero la demostración de sus ventajas permite su aceptación total, no debe desarrollarse en momentos de conflictos de poder y debe aprovecharse los períodos de unidad familiar y empresarial, pues éste no busca desaparecer los conflictos sino evitar que se produzcan. Lozano (2000) identificó herramientas de alta valía en el tratamiento de estas situaciones como la administración estratégica, la planeación de la sucesión, implantación del consejo familiar, conocimiento de las tendencias de la empresa en el mercado y el manifiesto o protocolo familiar.

En términos generales, la estructura del protocolo dependerá de la misma familia, de sus creencias, sus valores, su cultura, del momento en que se realice y de lo que deseen respecto a la empresa y a sí mismos. Deberá incluir un plan de ejecución, capacitación, plan de sucesión y retiro, aspectos de socialización entre los miembros de la familia, cronograma, presupuesto, financiación y supervisión.

Importancia económica del sector

La contribución al PIB del sector pesca al tercer trimestre de 2012 es de 1.7%, siendo únicamente mayor a la contribución de los servicios profesionales y técnicos (1.0%) y a los servicios educativos (0.7%); aun cuando su contribución al desarrollo económico, no es la ideal, es un sector básico para el país ya que es generador de empleo directo en los estratos sociales más necesitados.

Ocupando al 13.6% de la población económicamente activa (PEA) como parte del sector primario, al cierre de 2008, ubicándose por debajo del sector comercio que requiere al 19.7%, el manufacturero que contribuye con el 15.5% según datos de la Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE) (INEGI, 2009).

En el estado de Campeche, de acuerdo a los censos económicos 2009 (INEGI) este sector ofreció empleo al 18.6% de la población económicamente activa según la información proporcionada por el INEGI a través de la Encuesta nacional de ocupación y empleo (ENOE), (INEGI, 2009). La flota campechana está compuesta actualmente por 104 embarcaciones dedicadas a la pesca de camarón de altura, cuyas empresas propietarias enfrentan actualmente los retos que implican la rentabilidad y permanencia en el mercado.

Metodología

El diseño de esta investigación busca identificar la percepción que tienen los posibles sucesores de empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche, respecto a la transición generacional y su problemática. Este estudio es de tipo descriptivo porque se pretende medir o recoger información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio. El diseño fue no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los hijos que forman el cuerpo ejecutivo de la firma, teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia e interrelación. El método utilizado para la recolección de información cualitativa es a través del trabajo de campo y la técnica empleada es la entrevista (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

El estudio se desarrolló tomando como población las empresas familiares del sector camaronero de altura de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el mismo. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no cuentan con niveles de estudio que les permitan acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 44, según el directorio de socios del Sistema Producto de Camarón de Alta Mar del Estado de Campeche AC al día 31 de octubre de 2014, como se observa en la tabla 1.

Sector	Empresas Personas Físicas	Empresas Personas Morales	Total
Empresas camaroneras de altura	14	30	44

Tabla 1 Empresas camaroneras del sector pesquero de altura de la Ciudad de Campeche 2014. Fuente: Sistema Producto de Alta Mar del Estado de Campeche AC 2012

Del universo antes señalado se identificaron y eliminaron 14 de las empresas por estar constituidas bajo el régimen de Personas Físicas con actividad empresarial, y que no estaban constituidas como sociedades mercantiles (personas morales) lo que redujo la población a 30 empresas. Adicionalmente al momento de realizar las entrevistas a las 30 empresas consideradas en la población, se discriminaron aquellas que no cumplen los requisitos para ser consideradas como empresas familiares, y entonces tener plenamente delimitada la población. Esta situación no pudo preverse hasta el momento de realizar la entrevista al director de cada empresa y conocer la integración accionaria y la relación filial y laboral de los socios que la integran.

De las 30 empresas familiares identificadas, aceptaron participar 24, lo que representa el 80% del universo inicial; en las mismas laboran 60 gerentes, de los cuales 12 son familiares, 43 son hijos y 5 son gerentes no familiares.

Instrumento

El instrumento empleado fue la entrevista semi estructurada diseñada por Vera y Dean (2005) y se administró a un total de 43 hijos gerentes con el objetivo de indagar antecedentes de la firma, antecedentes de los hijos, incorporación a la empresa, relaciones familiares, relaciones de negocios, conflictos trabajo-familia y sucesión. Esta herramienta fue utilizada por dichos autores con 10 administradoras de empresas familiares que fueron contactadas a través de asociaciones de mujeres empresarias y que dirigen empresas de diversos giros, como ventas al mayoreo y menudeo, manufacturero, construcción, y servicios; todas localizadas en el oeste de los Estados Unidos, quienes refieren su experiencia al frente de las organizaciones y los conflictos filiales como consecuencia de su elección como sucesores.

Este instrumento (tabla 2), contribuye con el estudio en cuestión al evaluar a los hijos como elementos fundamentales en la sucesión y los conflictos que ellos mismos señalan al momento de la transición generacional.

Dimensión	Definición operacional	Reactivo	Proporción
Antecedentes de la firma	Conocimientos del probable sucesor sobre el origen y evolución de la organización.	1-3	13%
Antecedentes de los hijos	Determina la posición filial, el nivel educativo y la experiencia de los hijos.	1-6	26%
Incorporación a la firma	Es la evaluación de los motivos de la participación actual de los hijos dentro de la firma.	1-3	13%
Relaciones familiares	Se refiere al estado actual de la relación filial-laboral, entre propietario e hijos.	1-5	21%
Relaciones de negocios	Es la experiencia y percepción del hijo gerente en sus relaciones laborales con los demás participantes de la organización y que no son miembros de la familia.	1-2	9%
Conflictos trabajo-familia	Se refiere a la forma en que puede afectar el equilibrio personal del sucesor los conflictos del binomio familia-empresa.	1-1	5%
Sucesión	Determina la opinión que tiene el hijo del proceso de sucesión y los probables conflictos que se derivan de la elección.	1-3	13%

Tabla 2 Guía de especificaciones de las dimensiones bajo estudio

Procedimiento para Recolección y Análisis de Datos

Las entrevistas se desarrollaron con los hijos gerentes que conforman el cuerpo directivo de cada empresa y tuvo una duración de veinte minutos por cada una. Concluidas las entrevistas se evaluaron los datos cualitativos, y se realizó un análisis de contenido general de las respuestas de todas las entrevistas, se procedió a clasificar los datos de los cuestionarios en categorías y subcategorías.

Definidas operacionalmente y calculando las frecuencias de los fenómenos involucrados en ellas (Goetz y Le Compte, 1988) empleando las frecuencias para preguntas dicotómicas o numéricas y para las variables de cadena la interpretación de acuerdo a cada uno de los elementos de cada categoría (Rodríguez, Gil y García 1999).

El análisis de contenido en las respuestas de las entrevistas para identificar la frecuencia de ideas y las palabras clave que expresen lo mismo, permitió convertirlas en “frases testimonio” (Savall, 2003). Se identificó la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las empresas, se agruparon según la clave asignada a la pregunta, la categoría, las respuestas, la clave de la empresa participante, el total de respuestas y la frecuencia alcanzada según la escala tipo Likert.

Resultados

Se aplicaron 43 cuestionarios a los hijos que laboran en la firma familiar del total de 24 empresas que aceptaron participar, o que reunían los requisitos mínimos para ser consideradas empresas familiares y ser sujetos de estudio; tal como se delimitó en el apartado de metodología de esta investigación.

Al evaluar la dimensión de antecedentes de la firma, todos los hijos que laboran en la misma coinciden con el propietario en la antigüedad de la organización así como en el número de trabajadores que tuvieron en el ejercicio 2013. Del total de entrevistados el 79.06% menciona que sólo una generación ha estado involucrada en la firma y el 20.94% menciona que actualmente es la segunda generación quien administra la organización y todos, sin excepción, comentan que el propietario es el padre.

Respecto a la dimensión relativa a los antecedentes de los hijos, el 63% comenta tener hermanos y el 55.8% señala ser el primogénito tal como se observa en la tabla 3.

Orden	Frecuencia	%
primero	24	55.8
Segundo	8	18.6
Tercero	6	13.9
Cuarto	5	11.7

Tabla 3 Orden de nacimiento de los hijos gerentes.

Al cuestionar el estado civil de los participantes el 81.6% manifiesta estar casado y el 13.2% dijo tener 30 años lo que representa la mayoría en los participantes. Agrupados en rangos de edad se observa que la fuerza laboral a nivel gerencial es aún joven, Tabla 4.

Edad	Frecuencia	%
26 a 30	14	32.55
31 a 35	18	41.86
36 a 40	8	18.60
41 a 45	3	6.99

Tabla 4 Rango de edad de los hijos gerentes.

El 60.5% indica que no han trabajado fuera de la empresa familiar, el 11.8% no tuvo experiencia previa de trabajo y el 20% de los encuestados laboró previamente a tiempo parcial tal como se observa en la tabla 5.

Respuesta	Trabajaron fuera de la empresa		Experiencia previa de trabajo		Trabajo a tiempo completo	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Si	17	39.5	15	88.2	12	80.0
No	26	60.5	2	11.8	3	20.0

Tabla 5 Experiencia laboral de los hijos gerentes.

Respecto a la dimensión que evalúa la edad que tenían los gerentes al decidir e incorporarse a la firma, los entrevistados señalaron tener en ese momento 27 años en su mayoría tal como se aprecia en la tabla 6.

Edad	Frecuencia	%
15 a 19	1	2.3
20 a 24	6	13.95
25 a 29	29	67.4
30 a 34	5	11.6
35 a 39	2	4.75

Tabla 6 Rango de edad de los hijos gerentes al incorporarse a la firma.

Todos los hijos gerentes comentan tener estudios a nivel profesional siendo la licenciatura en administración de empresas la que presentó el porcentaje más alto (53.5%). Véase tabla 7.

Profesión	Frecuencia	%
Ingeniero civil	6	13.9
Lic. en Administración de Empresas	23	53.5
Contador Público	10	23.25
Arquitecto	3	7.0
Otros	1	2.3

Tabla 7 Profesión de los hijos gerentes de la firma familiar.

Los resultados sobre la decisión de los gerentes de trabajar en la firma, o que se asumiera siempre como un hecho se muestra en la tabla 8. Las frecuencias señalan que el hecho de que los hijos trabajaran en la empresa era algo asumido desde siempre por la familia.

Reactivo	Frecuencia	%
¿Decidió trabajar en la empresa familiar?	17	39.5
¿Siempre asumió el hecho de que debería trabajar en la empresa?	26	60.5

Tabla 8 Rango sobre la decisión de los hijos de trabajar en la empresa familiar.

Los resultados del análisis de la relación familiar arrojan que el 84.2% de los hijos gerentes consideran que sí será difícil para su padre dejar la compañía y esperan que transcurran entre 5 y 10 años para que el predecesor asuma este hecho. Igualmente manifiestan que la relación padre-hijo no ha cambiado por el hecho de trabajar dentro de la firma familiar.

En lo referente a la relación con sus hermanos la mayoría informaron que los que trabajan en la empresa sí están involucrados con la misma y el 7% si tienen problemas entre ellos por la toma de control. Véase tabla 9.

Respuesta	Involucramiento de los hijos		Conflictos entre hermanos	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	37	86	3	7
No	6	14	40	93

Tabla 9 Involucramiento y conflictos por toma de control de hijos gerentes en la firma familiar

En la dimensión de las relaciones de negocio, los entrevistados informan sentirse discriminados en alguna ocasión y respecto a la sucesión un alto porcentaje piensa que el género es una diferencia cuando se evalúa al futuro sucesor. Véase tabla 10

Respuesta	¿Se ha sentido discriminado?		¿Es el género un diferenciador en la sucesión?	
	Frecuencia	%	Frecuencia	%
Sí	7	16.3	24	63.15
No	36	83.7	14	36.85

Tabla 10 Discriminación y género en la sucesión.

Análisis de contenido

En la entrevista se plantearon preguntas con respuestas cualitativas cuya frecuencia y contenido dieron lugar a un conjunto de frases que se agruparon según la clave asignada a la pregunta, la categoría, las respuestas, la clave de la empresa participante, el total de respuestas y la frecuencia alcanzada según la escala tipo Likert.

Con el objetivo de tener una noción más clara respecto a la percepción que tienen sobre la empresa y la sucesión los hijos que laboran dentro de la administración de las firmas familiares, se analizó la información cualitativa del instrumento, asignándose un puntaje para obtener un Índice de Percepción de la Sucesión (IPS). Con la sección de entrevista semi estructurada se seleccionaron los comentarios más representativos de entre todas las respuestas, considerándose como “frases testimonio”, mediante los pasos que se plasman en la tabla 11:

a) Se identificó la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las respuestas de los hijos gerentes que laboran en las empresas. Para ello se asignaron puntajes de acuerdo a los siguientes parámetros:

Rango porcentual	Rango sobre 43 personas	Escala cualitativa asignada según frecuencia de mención	Escala cuantitativa tipo Likert
Más del 90% de las personas	40 o más personas	Siempre	6
81% a 90% de las personas	35 a 39	muy frecuentemente	5
61% a 80% de las personas	27 a 34	frecuentemente	4
41% a 60% de las personas	18 a 26	varias veces	3
21% a 40% de las personas	10 a 17	Algunas veces	2
1% a 20% de las personas	1 a 9	rara vez	1

Tabla 11 Parámetros utilizados para la clasificación de frases testimonio.

b) Se obtuvo la suma de la frecuencia de cada una de las frases testimonio, por empresa.

c) El puntaje máximo que podían tener cualquier empresa fue de 120 (6 puntos máximo por 20 ítems).

d) Se dividió el número obtenido en el inciso “b” entre 120 y el resultado se multiplicó por 100 para obtener un índice de percepción de la sucesión individual por cada participante en cada empresa.

e) Se sumó los índices individuales de todos los participantes de cada empresa y se dividió entre el total de individuos de cada firma para obtener un promedio que represente el índice de percepción de la sucesión global de cada organización (IPS).

La construcción de este índice nos señala que a mayor IPS, significa que los hijos que laboran dentro de las firmas familiares tienen mayor conocimiento de la empresa, sus relaciones empresariales y familiares así como de la importancia de la sucesión. (Tabla 12)

Item	1	1-1	1-2	1-3	2	3	4	5	5-1	5-2	6	7	8	9	10	11	11-1	12	12-1	12-2	12-3	13
p14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p15	3	2	3	2	1	2	3	1	1	2	3	2	3	2	3	2	3	3	1	2	3	3
p15d1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p15d2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
p15d3	1	1	3	3								3	3							3	3	3
p15d4					2	2						1	1							2	2	1
p15d5												2	2	2	2	2	2	2	2			
p15d6												3	3	3	3	3	3	3				
p15d1	2	2	2	2	2	2	2					2	2	2	2	2	2	2				
p15d2	2	2	2	2	2	2						2	2	2	2	2	2	2				
p15d3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p15d4																						
p15d5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	1	3	3	3	2	2	3
p15d6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
p28	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p29	3	2	3	1	2	3	2	3	3	3	1	3	3	1	3	3	1	3	1	2	3	1
p31	3	3	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3
p32	3	3	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	3
p35	3	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	2
p36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Puntaje	46	42	45	45	43	48	47	38	45	36	40	43	44	35	37	36	37	39	41	40	44	42
Punt. Máx.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
IPS																						
INDIVIDUAL (%)	38.3	35.0	37.5	37.5	35.8	40.0	39.2	31.7	37.5	30.0	33.3	35.8	36.7	29.1	30.8	30.8	32.5	34.2	33.3	36.7	35.0	
IPS EMPRESA (%)																						
(%)		37.07		35.8	40.0	39.2		33.06		33.3	35.8	36.7	29.1	30.8		30.4		34.1				35.0

Tabla 12 Índice de percepción de la sucesión (IPS) = Puntaje / Puntaje máximo x 100

Item	14	14-1	14-2	14-3	15	16	17	17-1	17-2	17-3	18	18-1	18-2	18-3	19	20	22	22	23	24	24-1	
p4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
p15	3	2	3	2	1	2	3	1	1	2	3	2	3	2	3	2	2	3	3	1	2	2
p15d1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
p15d2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	
p15d3	1	1	3	3								3	3							3	3	
p15d4					2	2						2	2	2	2	2	2	2			1	
p15d5												3	3	3	3	3	3	3			3	
p15d6												2	2	2	2	2	2	2			3	
p15d1	2	2	2	2	2	2	2					2	2	2	2	2	2	2			2	
p15d2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
p15d3																						
p15d4																						
p15d5	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	
p28	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
p29	4	1	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
p31	3	3	2	3	1	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	3	1	2	
p32	3	3	1	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3	
p35	3	3	1	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	2	2	3	3	2	
p36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Puntaje	46	42	45	45	43	48	47	38	45	36	40	44	44	39	44	36	37	39	41	40	40	
Punt. Máx.	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
IPS																						
INDIVIDUAL (%)	38.3	35.0	37.5	37.5	35.8	40.0	39.2	31.7	37.5	30.0	33.3	36.7	36.7	32.5	36.7	30.8	32.5	34.2	33.3	36.7	35.0	
IPS EMPRESA (%)																						
(%)		37.0		35.8	40.4		34.6					34.8		36.7	30.0	30.8	32.5	34.2			37.0	

Tabla 13 Índice de percepción de la sucesión (IPS) = Puntaje / Puntaje máximo x 100 (Continuación)

Discusión de resultados

Respecto a la dimensión de conocimientos, los hijos gerentes conocen el origen de la organización y su contribución a la generación de empleos. En su mayoría informaron que trabajaban dentro de la empresa porque así siempre se había preconcebido por la familia y pocos ingresaron por iniciativa propia, lo que coincide con lo referido por García et al. (2002).

Respecto a los antecedentes de los hijos, en el caso de los hijos únicos, son los sucesores indiscutibles si el padre optara por un miembro de la familia para dirigir la organización; aunque estudios recientes señalan que al elegir un sucesor.

La primogenitura no es ya la principal característica para designar al sucesor (Vera y Dean 2005), sino la integridad y el grado de compromiso, descartando el concepto de junior o el género como elementos determinantes a su favor según el estudio desarrollado por Chirsman et al. (1998). Al analizar las razones que tuvo el hijo para incorporarse a la empresa prácticamente la totalidad de los entrevistados manifestaron que el motivo principal es su familia y el patrimonio y que su mayor compromiso es con la familia y no con la empresa, lo que es evaluado de forma positiva en la elección del sucesor tal como lo refieren Chrisman et al.(1998).

Los hijos gerentes manifestaron un conjunto de ventajas y desventajas que tienen por ser parte de una empresa familiar, destacándose en primer término los valores como el apoyo que reciben de la familia, la confianza, la comprensión y la ayuda familiar, seguidos del esfuerzo individual que realizan los hijos gerentes que repercute en su beneficio y en el de la organización. Sin embargo, también refieren como principal desventaja el hecho de que los problemas de la empresa afectan a la familia, seguida de los problemas que los hijos tienen con los demás familiares principalmente con las parejas de sus hermanos. Lo anterior deja entrever y concluir que los hijos que laboran en las empresas en estudio, dan mayor prioridad a los aspectos emocionales y de relaciones intrafamiliares de la organización que a los problemas propios de la firma, como generar utilidades o permanecer y abarcar nuevos mercados dentro de la relación empresa- familia, lo que se corrobora con lo referido en los estudios de García et al. (2002), De Massis et al. (2008) y Brockhaus (2004).

Al describir la relación padre-propietario-hijo, estos últimos comentan que siempre ha sido buena, aunque con opiniones diferentes, que el trabajar con él como jefe es excelente pues aprenden mucho de su experiencia del predecesor y consideran que sí será difícil para su padre dejar la compañía con un plazo de entre 5 y 10 años para desligarse realmente de la operación de la misma, lo que se reflejaría en las decisiones importantes que lleve a cabo la empresa tal como lo señala García et al. (2002). En lo relativo a las relaciones de negocio los hijos informaron que siempre se consideró el hecho de que entraran a trabajar a la empresa. Respecto a los clientes, proveedores y empleados los entrevistados manifiestan tener una relación cordial, salvo el caso de las hijas que informaron sentirse discriminadas por su género pues consideran que es un sector dominado por los hombres, (dentro del contexto cultural de la ciudad de Campeche y de la actividad económica), por lo tanto es poco probable que el sucesor pertenezca al género femenino independientemente de que sea familiar o administrador profesional. (Lee 2006, Chittoor y Das 2007 y Vera y Dean 2005).

Conclusiones

Al evaluar el primer objetivo de esta investigación con la opinión de los participantes respecto a la sucesión, se encontró que el principal problema, de acuerdo a su percepción, es precisamente elegir al sucesor ideal según sus características personales y su capacidad profesional. Quienes participan en la administración están conscientes de la que la sucesión es un problema latente, saben que se manifestará en algún momento, pero no se han preparado para ello mediante alguna metodología o herramienta pues manifestaron no tener o conocer de algún plan escrito de sucesión o protocolo familiar, como lo sugiere Lozano (2000).

Entre los factores que pueden afectar el proceso de sucesión, los hijos gerentes recomiendan que cuando se presente la transición generacional se debe mantener siempre la unión familiar mediante una buena comunicación, que ésta deberá ser planeada para evitar conflictos en la empresa-familia y que esta decisión deberá ser conjunta tanto de la generación saliente como de los nuevos directivos para beneficio y permanencia de la organización familiar, lo que concuerda con lo señalado por Lambrecht (2005). De forma implícita dan por hecho que el sucesor pertenecerá al género masculino, por los riesgos propios de la actividad lo que refuerza la idea de que la cultura empresarial ha sido transmitida básicamente por el padre lo que coincide con lo referido por Vera y Dean (2005).

No se obtuvo evidencia de que estas organizaciones tengan estrategias particulares para el tema de la transición generacional, es un hecho que se sabe latente, pero que no se aborda quizás por la presencia de los socios fundadores aún laboran y toman decisiones fundamentales en la mayoría de los casos, lo cual se confirma con los bajos valores obtenidos en el IPS diseñado. Futuras líneas de investigación podrían contribuir respecto a la problemática bajo estudio, toda vez que la cultura empresarial y los estilos de liderazgo son factores que influyen en la planeación de largo plazo de este tipo de organizaciones.

Referencias

- Barbeito S., Guillén E. Martínez M., y Domínguez G. (2004). Visión Europea del proceso de sucesión en la empresa familiar. Boletín Económico de ICE. 2821. pp. 27-37.
- Brockhaus R. (2004). Family business succession: suggestions for future research. Family Business Review. 12,2. pp165-177.

- Cater J. y Schwab A. (2008). Turnaround strategies in established small family firms. *Family Business Review*. 21,1 pp. 31- 50
- Cámara Nacional de la Industria Pesquera y Acuícola (2012). Estadísticas. Recuperado el 9 de enero de 2012 de: www.canaipesca.org.mx
- Chittoor R. y Das R. (2007). Professionalization of management and succession performance. A vital linkage. *Family Business Review*. 20,1 pp.65-79
- Chrisman J., Chua J. y Sharma P. (1998). Important attributes of successors in family businesses: an exploratory study. *Family Business Review*. 11, 1 pp. 19 – 34.
- De Massis A., Chua J. y Chrisman J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*. 21, 2. pp. 183 – 199.
- García E., López J. y Saldaña P. (2002). Socialization patterns of successors in first- to second- generation family businesses. *Family Business Review*. 15. 3 pp. 189 – 204.
- Goetz, J.P. y LeCompte, M.D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid, España, Ediciones Morata, S.A.
- Gudmundson, Hartman y Tower (1999). Strategic orientation: differences between family and nonfamily firms. *Family Business Review*. 12, 1. pp. 27-39.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2009). Información económica. Recuperado el 8 de enero de 2012. www.inegi.gob.mx
- Jaffe D., y Lane S. (2004). Sustaining a family dynasty: key issues facing complex multigenerational business- and investment-owning families. *Family Business Review*. 17, 1. pp. 81- 98.
- Kajihara K. (2007). Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana. *Revista Dirección Estratégica ITAM*. 1,1.
- Lambrecht J. (2005). Multigenerational transition in family business: a new explanatory model. *Family Business Review*. 18, 4, pp. 267-282
- Lee J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*. 19, 3. pp. 175 - 191.
- Lee M. y Rogoff E. (1996). Research note: comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: an investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict. *Family Business Review*. 9, 4 pp. 423-437.
- Lozano M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales Revista Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Universidad ICESI*, 074, pp. 49-67.
- Poza E. (2005). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe 2ª. edición.
- Romero L. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes. *Escuela de Administración de Negocios* . 57 pp.131-141

Savall H. (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, 16, 1 pp. 33-48.

Sharma P., Chrisman J. y Chua J. (1997). Strategic management of the family business: past research and future challenges. *Family Business Review*. 10, 1. pp. 1-35.

Shu-hui L.y Shing-yang H. (2007). A family member or professional management? The choice of a CEO and its impact on performance. *Journal Compilation Blackwell Publishing Ltd*. 15, 6. pp. 1348-1362

Sorenson, R. (2000). The contribution of leadership style and practices to family and business success. *Family Business Review*. 13(3), 183 - 200

Vera C. y Dean M. (2005). An examination of the challenges daughters face in family bussiness sucesion. *Family Business Review*. 18, 4. pp. 321- 345

Vilaseca A. (2002). The shareholder role in the family business: conflict of interests and objectives between nonemployed shareholders and top management team. *Family Business Review*. 15,4. pp 299-320.