

El desafío de la continuidad: Modelo de sucesión para PYMES familiares mexicanas

The challenge of continuity: Succession model for Mexican family SMEs

Jessica Ivón Cuevas-Zapata¹, Marco Iván Ceceñas- Jácquez², Mónica Josefina Rodríguez-Hernández³

^{1,2,3} Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente

*jessica.cz @zacatecasocc.tecnm.mx.

Resumen: En el presente artículo se resalta la relevancia de que la transmisión de poder de una generación a la siguiente en las PYMES familiares no se limita a un simple cambio de mando, sino que implica un proceso complejo y multifacético que requiere planificación estratégica, comunicación abierta y transparente, y la preparación adecuada de los sucesores potenciales, representa un procedimiento crucial que puede generar consecuencias desfavorables tanto en el ámbito económico como social, especialmente en México cuya economía se basa en la gran cantidad de empresas de propiedad familiar. El objetivo fue conocer los patrones de comportamiento que siguen los dueños al momento de implementar la sucesión y proponer un modelo que les permita realizar ese relevo generacional de forma adecuada sin poner en riesgo la continuidad del negocio. La investigación tiene un enfoque cuantitativo y de corte transversal, la recopilación de datos se basa en un cuestionario compuesto de 4 secciones en donde se abarcan aspectos como: rendimiento empresarial y desafíos; propiedad, planeación de sucesión de los directivos; resolución de conflictos y protocolo, y finalmente la dimensión familiar. Los resultados obtenidos subrayan la necesidad de diseñar un modelo de sucesión que contemple cuatro fases esenciales: preparación, planificación, transición de liderazgo (o implementación) y consolidación. Este modelo propuesto busca proporcionar una guía estructurada para las empresas familiares, facilitando una transición suave y efectiva del liderazgo para asegurar la sostenibilidad y el éxito continuo de la empresa.

Palabras clave: Factores de éxito, Modelo, PYMES familiares, Sucesión.

Abstract: This article highlights the relevance that the transmission of power from one generation to the next in family SMEs is not limited to a simple change of command, but rather involves a complex and multifaceted process that requires strategic planning, communication open and transparent, and the adequate preparation of potential successors, represents a crucial procedure that can generate unfavorable consequences in both the economic and social spheres, especially in Mexico whose economy is based on the large number of family-owned companies. The objective was to know the behavioral patterns that the owners follow when implementing succession and propose a model that allows them to carry out this generational change appropriately without putting the continuity of the business at risk. The research has a quantitative and cross-sectional approach, data collection is based on a questionnaire composed of 4 sections that cover aspects such as: business performance and challenges; ownership, management succession planning; conflict resolution and protocol, and finally the family dimension. The results obtained highlight the need to design a succession model that includes four essential phases: preparation, planning, leadership transition (or implementation) and consolidation. This proposed model seeks to provide structured guidance for family businesses, facilitating a smooth and effective transition of leadership to ensure the sustainability and continued success of the business.

Keywords: Success factors, Model, family SMEs, Succession

1 Introducción

En México según INEGI (2023) existen aproximadamente 4.9 millones de PYMES, cifra que equivale al 99.8% de las unidades de negocio, estas empresas no solo son mayoría, además contribuyen al empleo formal en un 72% y ejercen una influencia considerable al aportar el 52% Producto Interno Bruto, según cifras de la Secretaría de Economía en el 2022, esto muestra claramente el impacto que estas

empresas tienen en la generación de empleo en el país y la contribución que hace a la economía y al crecimiento de la zona en la que estén ubicados.

En este mismo contexto, las cifras no son nada alentadoras, derivado del impacto tan fuerte que tienen en el sistema económico, según lo señalado por KPMG en su reporte del 2021 sobre empresas familiares, señala que alrededor del 70% de las empresas familiares fracasan antes de

llegar a la segunda generación, y quienes lo logran muchas experimentan problemas de gobernanza y liderazgo.

Pham et al. (2019) sugieren que la falta de supervivencia de muchas PYMES en la segunda generación se debe a una planificación deficiente de la sucesión, en la que es crucial el respaldo del fundador para transmitir el conocimiento de la empresa al sucesor y el involucramiento de éste en la misma.

Reyna (2012), menciona que únicamente el 50% de las compañías familiares en Puebla lograron pasar a la siguiente generación, mayoritariamente las empresas son vendidas, divididas o van a la quiebra cuando son administradas por los hijos de los dueños (Vargas, 2012). Según PwC (2013) del total de las empresas analizadas cerca del 18% prevén de venderla, en comparación con el 12% que aún no ha planeado realizar en proceso de sucesión empresarial

Mediante la sucesión, se asegura que los próximos descendientes continuarán al frente de la empresa y conservando la dirección y herencia dejada por generaciones anteriores. Esto significa transferir el conocimiento y la experiencia adquiridos con el paso del tiempo, además de inculcar los valores y la cultura familiar al establecerse una transición fluida manteniendo los lazos familiares y la conexión con la empresa.

La elección de un sucesor sin las capacidades adecuadas, se considera una decisión arriesgada para mantenerse al día con la empresa, siendo incluso rechazado por los miembros del equipo. De manera inicial, se abordan los antecedentes de la empresa, así como las variadas interpretaciones que han surgido a raíz del tema PYMES familiares por parte de los expertos académicos. Además de la aplicación e interpretación de los resultados, el diseño de un modelo propuesto de sucesión considerando los diversos elementos, basado en el análisis de las empresas estudiadas

2. Marco Teórico

2.1 Definición de PYMES familiares

De acuerdo a Grabinsky (2016) una PYME familiar se integra por dos o más familiares o

familias los propietarios son los encargados de tomar decisiones, operativas, directivas y estratégicas para su correcto funcionamiento.

2.2. Características de las PYMES familiares

Entre estas se tienen identificadas las siguientes:

- a) Propiedad y control: En las PYMES generalmente su posesión está concentrada dentro de la familia fundadora. Esto implica que los miembros de la familia son dueños de las acciones o participaciones, lo que les facilita tener un control directo en las decisiones estratégicas. No obstante, con el aumento de la empresa y el cambio generacional, la propiedad puede repartirse entre más familiares, provocando conflictos en la toma de decisiones.
- b) Perspectiva a largo plazo: Normalmente las compañías tienen una visión a largo plazo, centrándose en la sustentabilidad y la permanencia del negocio para las generaciones venideras
- c) Capital y redes: Con frecuencia se benefician de un capital social robusto y redes de relaciones construidas a lo largo del tiempo, las cuales pueden incluir clientes, proveedores y grupos de interés que preocupados por mantener la continuidad y la imagen positiva de la empresa a través de generaciones.
- d) Flexibilidad y resiliencia: Debido a su estructura de propiedad, las PYMES normalmente son más adaptables y ágiles para ajustarse a cambios, de acuerdo con Muhammedamin et al. (2021), la resiliencia es un concepto multidimensional que abarca una cartera de capacidades que la empresa necesita desarrollar para superar las disrupciones complejas que las desafían.
- e) Cultura y valores: Las PYMES familiares suelen contar con un clima organizacional distinto basado en los valores y tradiciones de la familia. Este clima puede aportar positivamente en el ambiente laboral y en la lealtad de los colaboradores.

2.3. Ciclo de vida de las empresas

La empresa experimenta diferentes fases en su crecimiento que dependen de la situación específica en cada caso. La duración y el desarrollo de las etapas pueden variar. El objetivo del empresario o líder a cargo es extender la vida de la empresa tanto como sea posible, aunque para muchos la idea de hacerla inmortal es un objetivo deseado.

El proceso de evolución de las organizaciones es un tema que se examina con frecuencia en el ámbito empresarial y generalmente se divide en distintas fases, cada una con sus propias particularidades y retos.

La PYMES en su proceso por el mercado atraviesa las siguientes etapas:

a) *Etapas de creación o inicio*: En este momento, la compañía está en sus primeros pasos. Es una etapa emocionante pero también exigente, en la cual el emprendedor o los creadores están concentrados en convertir una idea en un negocio sostenible. Enfocan en el estudio de mercado, la creación de producto o servicio, la segmentación del mercado meta y la adquisición de los clientes iniciales.

b) *Etapas de crecimiento y supervivencia*: En esta etapa, las PYMES dependen en gran medida de su capacidad para adaptarse a entornos cambiantes, implementar estrategias flexibles y gestionar de manera eficiente los recursos disponibles. Las empresas que logran consolidarse en el mercado suelen ser aquellas que han desarrollado una capacidad resiliente frente a crisis económicas y han adoptado un enfoque de gestión proactivo (Davidsson & Delmar, 2020).

c) *Etapas de estabilidad o madurez*: Las empresas maduras que logran mantenerse competitivas en mercados inciertos son aquellas que han cultivado sus capacidades dinámicas, permitiendo que adapten sus estrategias, procesos y productos de manera rápida y eficiente frente a nuevas oportunidades o amenazas. (Teece, 2020).

d) *Declive*: Durante este período, la compañía podría ver una reducción en su rendimiento a raíz de la competencia feroz, modificaciones en el mercado o falta de nuevas ideas. Identificar las señales de declive y tomar correctivas es esencial para que la empresa sobreviva. Esto puede requerir revisar la estrategia comercial, explorar nuevas oportunidades de mercado o analizar la estructura organizativa. El declive de una PYME no es el final de su historia, sino una oportunidad para reevaluar, reinventar y revitalizar su propósito y estrategia en un mundo cambiante. (Tyson & Schell, 2020).

Derivado de lo anterior, se determina que el proceso es crucial para la planificación estratégica, tomar decisiones informa la detección de desafíos, y posibilidades, la gestión del cambio y la coherencia administrativa.

2.4 Las PYMES familiares y la competitividad

La existencia de las PYMES se hace cada vez más evidente en el mundo moderno y su papel en la economía global es crucial, en un entorno empresarial cada vez más exigente, la competitividad global es un elemento clave para el éxito empresarial, en este contexto las PYMES son responsables de una gran parte de la creación de empleos y contribuyen significativamente a la economía mundial.

Al estar inmersas en un mundo globalizado en donde las PYMES son consideradas el motor económico de muchos países alrededor del mundo, al ser una parte vital de cualquier economía desempeñando un papel fundamental al representar una gran cantidad de empleo, innovación y creación de riqueza.

A pesar de su tamaño reducido en comparación con las grandes corporaciones, las PYMES tienen la capacidad de generar empleo, impulsar la innovación y contribuir al desarrollo sostenible (Bernal, et al., 2021) permitiendo el crecimiento de las economías mejorando la calidad de vida de las economías locales.

2.5 Problemas

Las tensiones familiares dentro de las empresas familiares pueden crear dificultades en la toma de decisiones, particularmente cuando no existe claridad sobre los roles de liderazgo y la sucesión. Esto a menudo provoca incertidumbre sobre el futuro de la empresa al comprometer su continuidad y estabilidad organizativa. (Chrisman, et al., 2020).

Entre los diversos inconvenientes se tienen:

a) *Falta de preparación del sucesor*: Con frecuencia, los sucesores no están suficientemente preparados o carecen de las competencias necesarias para asumir el liderazgo de la empresa. La falta de una planificación adecuada y la capacitación insuficiente comprometen la capacidad del sucesor para enfrentar los retos que conlleva la dirección de la empresa. (Le Breton-Miller & Miller, 2015)

b) *Resistencia al cambio*: La generación saliente a menudo muestra resistencia a ceder el control, lo que puede dificultar la transición. Este fenómeno puede resultar en una transición incompleta, donde el control no se cede completamente, como frecuencia conduce a

conflictos y a una falta de alineación en la dirección estratégica de la empresa. (Kellermanns & Eddleston, 2020).

c) *Falta de planificación de sucesión:* La ausencia de un plan formalizado en las PYMES familiares puede resultar en una transición caótica y desorganizada, poniendo en riesgo la continuidad del negocio, sin una planificación adecuada, los conflictos y la falta de claridad sobre el liderazgo futuro pueden surgir, afectando la estabilidad de la empresa. (Kellermanns & Eddleston, 2019).

d) *Problemas de gobernanza:* La gobernanza efectiva es fundamental para asegurar una sucesión exitosa en las empresas familiares. Sin estructuras de gobernanza adecuadas, las decisiones pueden ser ineficaces y las transiciones suelen convertirse en un proceso conflictivo, comprometiendo la estabilidad de la organización. (Mazzola & Marchisio, 2019).

e) *Desequilibrio entre intereses familiares y empresariales:* La sucesión en PYMES a menudo se complica por la tensión entre los objetivos económicos de la empresa y las necesidades de la familia. Esta falta de alineación puede conducir a decisiones que priorizan el bienestar familiar en detrimento de la salud del negocio, afectando la continuidad de la empresa.

2.6 Profesionalización

Es crucial realizar una evaluación de las competencias requeridas y efectuar la programación para la capacitación, involucrando a los familiares de la alta gerencia y personas que nos son parte de la familia, asegurándose de profesionalizar el negocio al hacer crecer la empresa.

La profesionalización ocurre cuando individuos no relacionados con la familia asumen el liderazgo de una empresa de tamaño mediano o cuando se contratan especialistas para manejar los riesgos inherentes y abordar los obstáculos internos y externos.

Etapas de la profesionalización:

1. *Concienciación sobre la Necesidad de Profesionalización.* En esta primera etapa, la empresa se da cuenta de la necesidad de formalizar sus procesos y estructuras para preparar una sucesión exitosa. En muchas PYMES familiares, la gestión está altamente centralizada en el fundador o líder familiar, lo

que puede poner en riesgo la continuidad si no se profesionaliza la gestión, Zellweger y Kammerlander (2018) destacan que las empresas familiares deben ser conscientes de que la sucesión es un proceso complejo que requiere planificación a largo plazo y profesionalización temprana.

2. *Desarrollo de capacidades de los sucesores:* En etapa la empresa se dedica a desarrollar a las próximas generaciones de líderes, ya sean parte de la familia o no, debido a que es importante involucrar a los futuros sucesores en roles clave de la empresa para garantizar una sucesión sin contratiempos y preservar la continuidad del negocio. (Cabrera, et al., 2020).

3. *Consolidación del nuevo liderazgo:* Posterior a la sucesión, es crucial que la nueva dirección consolide su liderazgo y ajuste los procesos de la empresa para adaptarse a su estilo de gestión. En esta etapa, la nueva generación o el nuevo equipo gestor puede introducir innovaciones o cambios estratégicos que aseguren el crecimiento y la competitividad futura de la empresa. (Nordqvist & Aygören, 2015) resaltan que la consolidación del nuevo liderazgo requiere la construcción de legitimidad y confianza dentro de la organización, así como la capacidad para implementar cambios necesarios sin desestabilizar el negocio.

La mayoría de estas empresas suelen asumir que su legado continuará con su familia, lo cual no siempre es cierto. Muchas empresas enfrentan problemas cuando falta un plan de sucesión establecido. La compañía no cree estar listo para dejar su empresa, lo cual retrasa la entrega a su cliente.

2.7 Modelos de sucesión

La empresa familiar exhibe atributos particulares que han llevado a la creación de modelos administrativos que describen su formación, organización y actuación. En la actualidad, existen múltiples teorías y enfoques de gestión que intentan determinar los elementos y las variables que conforman la noción de negocio familiar.

Existen varios modelos que describen cómo operan las pequeñas y medianas empresas.

El modelo de los 3 círculos de Tagiuri y Davis (1996) describe la interacción entre propiedad, empresa y familia. Además, surge la concepción

holística de Donckels y Fröhlich (1991), quienes combinan una perspectiva de las diversas conexiones de la empresa con su entorno para detectar las principales problemáticas comerciales. El modelo evolutivo tridimensional de Gersick, et al. (1997) describe cómo evoluciona el comportamiento empresarial con el paso del tiempo.

3. Metodología

3.1 Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo de acuerdo con Tamayo (2011), consiste en el contraste de teorías ya existentes, a partir de una serie de hipótesis surgidas de la misma, siendo necesario obtener una muestra, ya sea en forma aleatoria o discriminada, pero representativa de una población o fenómeno objeto de estudio.

La forma de recopilar la información fue mediante un instrumento de recolección de datos (encuesta), a través de una plataforma digital, además de acudir de forma presencial.

3.2 Diseño de la investigación

El diseño es no experimental, a diferencia de los estudios experimentales, los estudios no experimentales no manipulan las variables, sino que se limitan a observarlas tal como se presentan de forma natural. Kumar (2019) afirma que, en un diseño no experimental, el investigador no interviene en el entorno ni manipula las variables; en cambio, observa y analiza las relaciones existentes. El corte de la investigación es transversal, según Creswell (2014), los estudios transversales se realizan en un solo momento en el tiempo, proporcionando una visión instantánea de los fenómenos investigados

3.3 Problemática

Actualmente, las PYMES mexicanas desconocen la importancia de contar con un modelo de sucesión que les permita realizar la transición de sus propiedades de forma ordenada, por ende, se realiza una investigación para identificar las etapas o bloques que deberán ser considerados en un modelo propuesto para ser implementado en sus empresas.

3.4 Formulación de la hipótesis

La implementación de un modelo estructurado de sucesión en las PYMES familiares mexicanas, que incluya planificación anticipada, formación de los sucesores, mecanismos claros de resolución de conflictos y un seguimiento continuo de la transición, aumenta significativamente las probabilidades de éxito en la continuidad de la empresa a lo largo de las generaciones, reduciendo el riesgo de disolución o conflicto familiar.

3.5 Determinación de la población

De acuerdo con el INEGI (2024) la población de pequeñas y medianas empresas la región occidente del estado de Zacatecas es de 957.

3.6 Cálculo de la muestra

En toda investigación es fundamental definir la población de estudio, posteriormente, seleccionar la muestra adecuada para obtener resultados representativos. La muestra implica una elección cuidadosa de las unidades que conforman la población objetivo. (López y Fachelli, 2015), debido a que es crucial que la muestra sea representativa para garantizar la validez de la investigación

En virtud de lo anterior, para determinar la muestra se tiene que (ver fórmula 1), en donde:

n= Tamaño de la muestra

N= Tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

p= Proporción aproximada del fenómeno de estudio de la población de referencia

q= Proporción de la población de referencia que no representa el fenómeno de estudio

1p error estándar

Fórmula 1

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Datos:

N= 957

Z= 2.05

p=0.50

q= 0.50

e= 5%

Sustituyendo los valores de la población del objeto de estudio se tiene:

$$n = \frac{957 * (2.05)^2 * 0.50 * 0.50}{(0.05)^2 * (957 - 1) + (2.05)^2 * 0.50 * 0.50}$$

El resultado arrojado es de 292 PYMES de la región occidente del estado de Zacatecas a las cuales se les aplicará el instrumento de recolección de datos, considerando las posibilidades técnicas, financieras y de personal disponibles.

3.7 Diseño del instrumento

Se genera una encuesta para la recopilación de datos, se formularon diversas preguntas divididas en cuatro secciones en donde se abarcan aspectos como: rendimiento empresarial y desafíos; propiedad, planeación de sucesión de los directivos; resolución de conflictos y protocolo, y finalmente la dimensión familiar para el análisis de las PYMES, la validación del instrumento se consulta a un grupo de expertos para definir medidas de fiabilidad de los cuestionamientos y sus escalas, verificar también la información sobre las relaciones entre elementos individuales

Se calibra el instrumento para obtener el índice global de la replicabilidad o de la consistencia interna e identificar elementos problemáticos que deberían ser excluidos o adicionados en los cuestionamientos.

Bloques del instrumento:

Bloque 1. Rendimiento empresarial y desafíos, se abarca los aspectos referentes a la antigüedad de las empresas en el mercado, giro y número de empleados.

Bloque 2. Propiedad, planeación de sucesión de los directivos, se analizan los retos y desafíos a los que se enfrenta la empresa

Bloque 3. Resolución de conflictos y protocolo, se analizan las principales situaciones problemáticas, errores que se cometen y causas de posible cierre.

Bloque 4. Dimensión familiar, se contemplan aspectos referentes a la formación de propietarios y los posibles sucesores y la existencia de algún plan específico para familiares o no.

3.8 Recopilación de la información

De acuerdo a las empresas consideradas en el estudio se dividen en cuatro bloques para ser encuestadas y clasificar la información.

3.9 Análisis de los datos

Este análisis de datos se llevó a cabo mediante el ordenamiento y validación, posteriormente se elaboró una base de datos con el apoyo de herramientas electrónicas conteniendo la estructura de los cuatro bloques de la encuesta, empleando un software se elaboraron las gráficas para su interpretación.

4. Resultados

4.1 Investigación de campo

En esta investigación se analizan cuatro vertientes rendimiento empresarial y desafíos; propiedad, planeación de sucesión de los directivos, resolución de conflictos y protocolo, y finalmente la dimensión familiar

Los resultados son presentados de conformidad con la información más importante de cada vertiente.

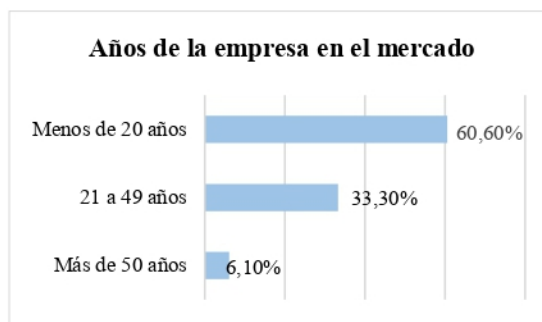


Figura 1. Antigüedad de las empresas

Según la figura 1, sugiere un predominio de empresas jóvenes, son relativamente pocas que logran sobrevivir y crecer más allá de los 20 años.

El tiempo que una empresa ha estado en el mercado influye significativamente en su proceso de sucesión, por lo que las empresas jóvenes deben prepararse para garantizar su continuidad, las de mediana edad necesitan modernizarse y adaptarse a las necesidades actuales, y las empresas longevas deben enfocarse en la preservación del legado sin descuidar la innovación y actualización.

Esto podría estar relacionado con varios factores, como: La falta de estrategias a largo plazo, desafíos relacionados con la competitividad, la innovación, el entorno económico y la evolución en el mercado y la tecnología dificultan la

competitividad de las empresas más antiguas.

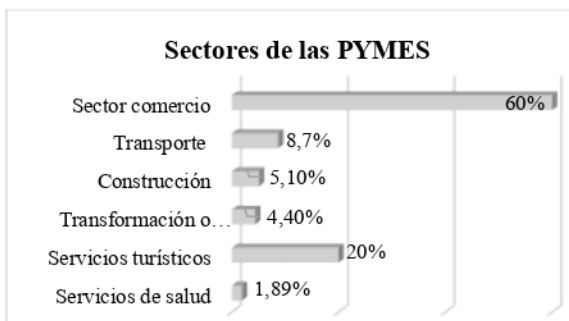


Figura 2. Sectores de las PYMES

En la figura 2 se observa en el análisis con respecto a las PYMES, se muestra una fuerte concentración en sectores de comercio y servicios turísticos, lo que implica enfrentar serios desafíos durante el proceso de sucesión si no cuentan con una estrategia clara y bien implementada.

Cada sector tiene retos específicos en la sucesión, pero la planificación y la preparación del nuevo liderazgo son fundamentales para garantizar que las empresas continúen siendo competitivas.



Figura 3. Estrategias de las PYMES

En la figura 3 un alto porcentaje de las empresas, buscan enfocarse en el crecimiento y la expansión, lo que sugiere que estas PYMES están interesadas en expandir su mercado y diversificar sus productos o servicios.

En el contexto de la sucesión, esta estrategia podría significar que la empresa busca asegurar un legado sólido con el fin de garantizar su permanencia. Sin embargo, el crecimiento sin una buena planificación y estructura en la sucesión, puede generar riesgo si los sucesores no están preparados para manejar una empresa grande y compleja, el crecimiento puede ser insostenible.

Es importante que, además de la expansión, se implemente un plan claro para formar a los futuros líderes y asegurar que puedan gestionar el crecimiento de manera efectiva.

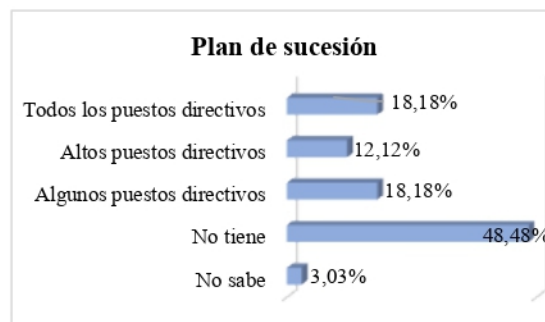


Figura 4. Plan de sucesión para directivos

En la figura 4 se observan datos preocupantes, debido a que, casi la mitad de las empresas no tienen un plan de sucesión establecido, poniendo en riesgo su continuidad. Lo anterior refleja una falta de previsión para garantizar la permanencia de la empresa cuando los líderes actuales se retiren de la organización.

La ausencia de un plan de sucesión puede impactar en una transición desordenada, pérdida de conocimientos clave, e incluso en el fracaso del negocio. Las PYMES que no planifican su sucesión a menudo dependen de personas clave, lo que puede crear una dependencia excesiva y la imposibilidad de operar sin ellos.

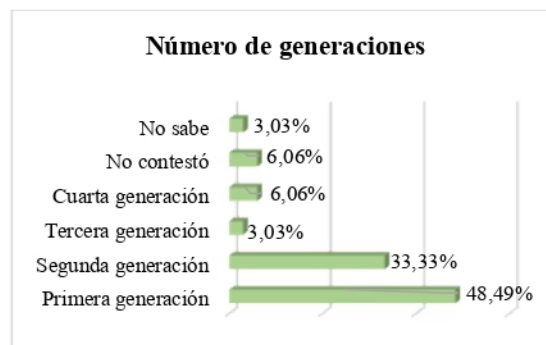


Figura 5. Generaciones a cargo de PYMES

En la figura 5, se observa que existe un potencial considerable de continuidad entre la primera y segunda generación, aunque presenta riesgos asociados a la falta de sucesión planificada y la disminución del interés en las generaciones posteriores.

El poder maximizar las posibilidades de supervivencia de las empresas familiares, es crucial que se implementen planes de sucesión estructurados, donde se fomente, la formación y

el compromiso de las nuevas generaciones, garantizando la permanencia del legado empresarial a largo plazo.

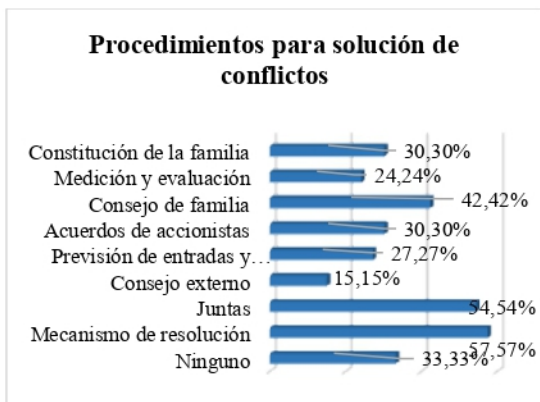


Figura 6. Formas de resolución de conflictos

En la figura 6 respecto a procedimientos para solución de conflictos, se muestra la ausencia de mecanismos formales en una tercera parte de las empresas, lo que resulta preocupante, ya que los conflictos no resueltos pueden poner en peligro la continuidad empresarial. No obstante, utilizar reuniones, métodos para resolver conflictos, consejos familiares y acuerdos entre accionistas son elementos fundamentales para facilitar una exitosa transferencia generacional. El tener procedimientos claros y eficaces para resolver conflictos es crucial para garantizar la trayectoria exitosa de las empresas familiares a lo largo de las generaciones.

4.2 Propuesta de Modelo

Se propone un Modelo Integral de Sucesión propuesto para PYMES (ver figura 7) que comprende los siguientes factores principales:



Fuente 7. Propuesta de modelo

a) Familia. Como resultado de la integración de la cultura y valores familiares con la identificación de miembros potenciales para la

sucesión garantiza que la empresa no solo mantenga su esencia y legado, sino que también continúe prosperando bajo un liderazgo comprometido y alineado con los principios fundamentales de la familia.

b) Propiedad. La integración de la estructura de propiedad actual con la planificación de la transferencia de propiedad asegura una transición fluida y efectiva, manteniendo la cohesión familiar y la continuidad de la empresa. Este enfoque holístico permite que la posesión de la compañía permanezca dentro de la familia y que los valores y el legado familiar.

c) Empresa. El análisis de la situación actual de la empresa con la evaluación de sus capacidades y recursos organizacionales permite una comprensión holística de la posición de la empresa y su potencial. Este enfoque facilita la toma de decisiones estratégicas informadas, asegurando que la empresa esté bien equipada para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el entorno.

d) Entorno. El realizar el análisis del entorno tanto interno como externo permite la adaptabilidad a cambios en el mercado y regulación permite a la empresa estar mejor preparada para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades, con esto se asegura que la empresa no solo sobreviva, sino que prospere en un entorno en constante evolución, manteniendo su competitividad y cumplimiento normativo.

4.2.1 Fases del Modelo de Sucesión

Este modelo posee un enfoque estructurado y cíclico de sucesión en las PYMES busca reducir los riesgos vinculados con el cambio de liderazgo. Al segmentar el procedimiento en etapas definidas (preparación, transición, implementación y monitoreo), se garantiza que cada fase esté en consonancia con la continuidad de la empresa. La inclusión de evaluaciones y ajustes constantes fortalece la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos que surgen en el proceso.

Esta aproximación completa es esencial para prevenir los desafíos comunes que las pequeñas y medianas empresas experimentan en la transición, como la carencia de planificación, disputas familiares, o la falta de preparación del heredero.

Para lograr tener una comprensión más profunda del modelo, se presentan las diversas fases que

a seguir (ver figura 8)



Figura 8. Fases del modelo de sucesión

1. Preparación y planificación

a) Evaluación de candidatos. Identificación de miembros familiares y no familiares que podrían asumir roles de liderazgo y evaluación de habilidades, competencias y aspiraciones, considerando algunos aspectos clave como evaluación de habilidades y competencias, compromiso con los valores familiares, formación y experiencia, liderazgo y visión estratégica, aunado a los intereses y motivación personal.

b) Desarrollo de un plan de sucesión. Definición de los objetivos de sucesión (financieros, familiares, estratégicos), además de darle formalidad con el establecimiento de un cronograma para la transición.

c) Formación y desarrollo. Programas de capacitación y desarrollo para los candidatos seleccionados, además de los mentores y roles progresivos para adquirir experiencia.

2. Transición de liderazgo

a) Transferencia de responsabilidades, empleado la delegación gradual de responsabilidades y toma de decisiones, aunado a la supervisión y apoyo continuo del liderazgo actual.

b) Establecimiento de la estructura de gobierno, mediante la implementación de una estructura de gobierno corporativo que soporte la transición y creación de consejos asesores o directivos que incluyan miembros familiares y externos.

c) Gestión del cambio, empleando la transmisión eficaz de información acerca del proceso de sucesión en todos los niveles de la compañía, además de diseñar tácticas para manejar la resistencia al cambio y preservar la motivación de los trabajadores.

3. Implementación y consolidación

a) Incorporación de nuevos líderes, a través de la

formalización de la nueva estructura de liderazgo y apoyo continuo y evaluación del desempeño de los nuevos líderes.

b) Revisión y ajuste del plan, su evaluación deberá ser periódica del progreso del plan de sucesión.

4. Monitoreo continuo

Ajustes necesarios para asegurar el éxito y la continuidad, mediante la evaluación y control. Es necesario establecer un monitoreo continuo, la evaluación regular de la implementación del plan de sucesión, permitirá detectar áreas de oportunidad, mediante la retroalimentación continuo de todos los actores involucrados (familia, empleados, directivos). Ajustes y mejoras: Identificación de áreas de mejora y ajuste de estrategias según sea necesario para el fomento de una cultura de aprendizaje y adaptación.

Es importante destacar que antes de comenzar la sucesión, es necesario tener en cuenta estos elementos fundamentales como son: *la cultura familiar, la estructura de propiedad, la situación de la empresa y el entorno externo* permite obtener una comprensión total del contexto en el que se llevará a cabo la sucesión.

Estas 5 etapas cuentan cada una con tareas específicas para garantizar una transición sin problemas y exitosa.

Este enfoque integral para la sucesión en pequeñas y medianas empresas combina los aspectos fundamentales de los modelos anteriores, proporcionando una manera completa y organizada de manejar la sucesión en PYMES familiares, garantizando la continuidad del negocio y la coherencia con los valores y metas familiares.

Etapas del proceso para la aplicabilidad del modelo integral de sucesión

Etapa 1. Evaluación global o situacional de la empresa familiar:

a) Análisis de la apreciación del entorno interno de trabajo de las PYMES familiares, entrevista a empleados, familiares y no familiares para recopilar información necesaria para evaluar la empresa y enfocarse en los sistemas fundamentales.

- Detectar puntos fuertes y débiles en la organización empresarial.

- Tener su protocolo familiar activo se ve como una fortaleza de una empresa familiar y que al mismo tiempo esa empresa tenga una clara política de sucesión establecida. quedamos en que con este.

Etapa 2. La formación o refuerzo de los elementos que incluyen y conectan a la familia con la función empresarial (reunión familiar y comité familiar).

Dentro de la formación de la reunión familiar, se tiene el encuentro con integrantes familiares para presentar las sugerencias del equipo y formará parte de la junta familiar.

Etapa 3. Plan para la transición de liderazgo en una organización.

Detectar a los candidatos potenciales pueden ser familiares o empleados externo, es crucial tener diversas alternativas disponibles para elegir basadas en la salud de la compañía.

Etapa 4. Elección del postulante

Es necesario no tener en cuenta la relación familiar en este caso único factor a considerar. Se requiere llevar a cabo una investigación de las características de la persona, lo que significa crear una mezcla de habilidades y talentos innatos como capacidad de liderazgo, habilidades de comunicación, influencia, etc., además de conocimientos profesionales obtenidos en el ámbito empresarial, es decir, confirmar su conocimiento sobre la actividad que la empresa lleva a cabo, habilidades de negociación, etc.

Etapa 5. Preparación del que quiere entrar El fundador tiene que compartir su experiencia con el sucesor experto en los diversos sectores de la empresa, además debe informar a la organización (familia, clientes, proveedores, equipo directivo) que se encuentra en la etapa de selección del nuevo líder y presentarlo a todos. Esto permite al fundador valorar con el paso del tiempo.

La actitud y respuesta as de todos los empleados hacia el próximo líder, al mismo tiempo que se puede observar cómo interactúa con los demás empleados. En cualquier momento el fundador puede elegir otro sucesor si es necesario.

La funcionalidad de cada etapa en la implementación de un modelo de sucesión para PYMES es crucial para asegurar una transición de liderazgo ordenada y efectiva. Al seguir un enfoque estructurado, las empresas familiares

pueden preservar su legado, mantener su competitividad y asegurar su continuidad a largo plazo.

Al terminar la propuesta de este modelo, se les presentó a los empresarios para conocer su grado de aceptación y los resultados ante la interrogante. ¿Está su empresa dispuesta para implementar un modelo de sucesión basado en las siguientes fases (preparación y planificación, transición de liderazgo, implementación y consolidación, monitoreo continuo)? los fueron los siguientes (Ver figura 9).

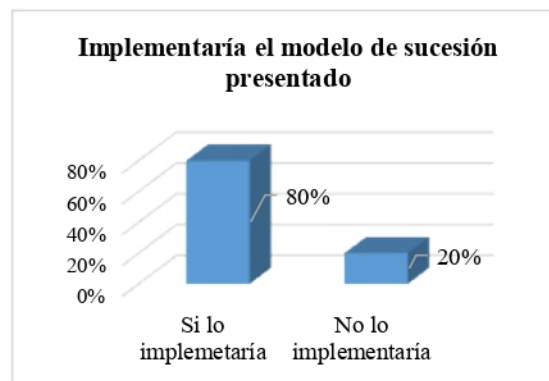


Figura 9. Implementación del modelo de sucesión

Con las respuestas presentadas, se determina que la aceptación de este modelo de sucesión por las PYMES familiares mexicanas puede generar una serie de cambios positivos, que van desde la planificación estructurada y la profesionalización hasta la resolución eficiente de conflictos, estos cambios permitirían una transición más armoniosa, disminuyendo los riesgos asociados a la sucesión, aumentando la sostenibilidad y competitividad a largo plazo.

Con relación a la hipótesis anteriormente planteada, esta se acepta parcialmente considerando que ya se tiene implementado el modelo en 5 de las PYMES, lo que indica el seguimiento al progreso empresarial con base en los próximos años, para evaluar la continuidad de la empresa y la aparición de conflictos familiares.

5. Discusión

Los propietarios de las PYMES no se encuentran preparados ante una futura sucesión, a pesar de que es una etapa inevitable en el accionar de las empresas, aún se tienen dudas e incertidumbre sobre las sobrevivencias de las mismas al morir su dueño. A pesar de que se tienen diversas

investigaciones respecto a los modelos de sucesión, estos aún no han logrado consolidarse en nuestro país, en virtud de esto, se pretende que con este nuevo modelo las empresas inicien su proceso de transición exitosa de manera ordenada.

En las PYMES familiares mexicanas, la sucesión representa un desafío clave que impacta directamente en la continuidad y sostenibilidad futura del negocio. Estas empresas desempeñan un papel crucial en la economía mexicana, al representar una porción significativa tanto del empleo como del Producto Interno Bruto (PIB) del país. Sin embargo, solo una minoría de las empresas familiares logra superar con éxito la transición de la primera a la segunda generación, y un porcentaje aún menor es capaz de mantenerse a lo largo de transiciones generacionales posteriores.

Los problemas surgen principalmente por la falta de un plan de sucesión, conflictos familiares y la carencia de recursos, además de la nula preparación de los herederos siendo los principales factores que explican esta situación.

6. Conclusiones

Antes de comenzar la sucesión en una empresa familiar, es esencial tener en consideración una serie de elementos fundamentales que proporcionen una comprensión completa del contexto en el que se efectuará la transición.

En las empresas familiares, la transición de liderazgo de los fundadores, en este caso a los sucesores implican un período de poder compartido que requiere un enfoque estructurado y bien planificado, ante este escenario el desarrollar un esquema de reemplazo efectivo es un desafío que demanda tiempo y esfuerzo, ya que no existe un modelo estándar universal para todas las empresas de esta índole.

La elaboración de este modelo de sucesión orientado bajo un enfoque integral, combina los aspectos fundamentales de la cultura familiar, la estructura de propiedad, la situación de la empresa y el entorno externo, además de proporcionar una manera completa y organizada de gestionar la sucesión, garantizando la continuidad.

La implementación de este modelo en las empresas pequeñas es fundamental para asegurar una transición de liderazgo sin problemas al

permitir mantener la cultura empresarial y la adaptación a los cambios del entorno de forma efectiva, al permitir a las empresas familiares no sólo sobrevivir sino también prosperar en el tiempo, manteniendo al mismo tiempo su competitividad y estabilidad.

Es importante señalar al término de la investigación, éste se encuentra implementado en algunas PYMES de la región occidente de Zacatecas, cumpliendo el objetivo facilitar la transición efectiva del liderazgo en el afán de lograr la continuidad de las empresas.

Agradecimientos

Agradecemos al TecNM /Instituto Tecnológico Superior Zacatecas Occidente, por los medios proporcionados para la realización de este estudio. De la misma manera, agradecer a las empresas de la región occidente del estado de Zacatecas por atender a la solicitud de información de esta investigación. Además de la Universidad Internacional Ignacio Castro Pérez por el apoyo.

Referencias bibliográficas

- Bernal, A., Urbano, D. & Guerrero, M. (2021). *Emprendimiento sostenible, innovación y desarrollo regional*. Economía de la pequeña empresa, 56(2), 465-480.
- Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2020). *Succession in family firms: The role of family governance and the impact on innovation*. European Journal of Family Business, 10(1), 48-61.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2020). *The influence of family dynamics on the structure and governance of family firms: A review of the literature and recommendations for future research*. Journal of Family Business Strategy, 11(2), 100350.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100350>
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications
- Davidsson, P., & Delmar, F. (2020). *Entrepreneurship and the growth of firms: Lessons learned from research on small and growing businesses*. Journal of Business Venturing, 35(1), 105919.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2019.105919>

- Donckels, R., y Fröhlich, E. (1991). *Are family businesses really different? European experiences from stratos*. *Family business review*, 4(2), 149-160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Gersick, K., Davis, J., McCollon, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: life cycles of the family business*. *Choice Reviews Online*, 34(08), 34-4568-34-4568. <https://doi.org/10.5860/choice.34-4568>
- Grabinsky, E. (2016). *Empresas familiares: aspectos sucesorios*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- INEGI. (2024). *Directorio estadístico nacional de las unidades económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- INEGI. (2023). *Directorio estadístico nacional de las unidades económicas*. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2020). *The impact of family dynamics on succession outcomes: A review and agenda for future research*. *Family Business Review*, 33(1), 69-84. <https://doi.org/10.1177/0894486519863606>
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2019). *The role of family involvement and family dynamics in the succession process: A review and agenda for future research*. *Family Business Review*, 32(3), 291-313. <https://doi.org/10.1177/0894486519840009>
- KPMG México. *Encuesta de Empresas Familiares en México: Retos y oportunidades de cara al futuro* (2021).
- Kumar, R. (2019). *Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners*. SAGE Publications.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2015). *Family firms and practices of succession: Lessons from a decade of research*. *Family Business Review*, 28(2), 159-173. <https://doi.org/10.1177/0894486515572056>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Barcelona
- Mazzola, P., & Marchisio, G. (2019). *Family business governance: A review and future directions*. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 100290. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.004>
- Muhammedamin, H. A., Hagelaar, G., Velde, G. V. & Omta, S.W.F. (2021). *Conceptualization of SMEs' business resilience: A systematic literature review*. *Cogent. Business & Management*, 8(1) doi.org/10.1080/23311975.2021.1938347
- Nordqvist, M., & Aygören, H. (2015). *Gender, ethnicity and identity work in the family business*. *European Journal of International Management*, 9(2), 160-178. doi.org/10.1504/ejim.2015.067857
- Pham, T. T., Bell, R., & Newton, D. (2019). *The father's role in supporting the son's business knowledge development process in Vietnamese family businesses*. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(2), 258-276. <https://doi.org/10.1108/JEEE-01-2018-0006>
- Price Waterhouse Coopers, S.C, México. (2013). *Encuesta de Empresas Familiares 2012*. www.pwc.com/mx/encuestas-empresas-familiares
- Reyna, J. M. (9 de enero de 2012). *Empresas familiares y la sucesión: dos mundos opuestos*.
- Secretaría de Economía. (2022). *Situación actual de las PYMES en México: Retos y perspectivas para el crecimiento y desarrollo* <https://e.economia.gob.mx/servicios/mipyme/smx/>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). *Atributos bivalentes de la empresa familiar*. *Revista de Empresa Familiar*, 9 (2), 199-208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199>
- Tamayo, M. (2011) *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa.
- Teece, D. (2020). *Hand in glove: Open innovation and the dynamic capabilities framework*. *Strategic Management Review*, 1(2), 233-253.
- Tyson, E., & Schell, J. (2020). *Small Business for Dummies*, Edit. John Wiley & Sons 5, 450-452.
- Vargas H. I. (28 de marzo de 2012). *PYMES, el eje de la economía mexicana*. CNN Expansión
- Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2018). *Family, wealth, and governance: An agency account*. *Academy of Management Review*, 43(1), 23-45.