

Capítulo 4: Resultados

4.1 Introducción

El proceso de la búsqueda del sucesor en la empresa familiar es un tema muy delicado, ya que se afectan áreas como la relación interna familiar, debido a que si existe más de un miembro de la familia dentro de la empresa con la posibilidad de ser el próximo sucesor crea un sentimiento de celos lo que lleva a una posible batalla interna. Para evitar problemas como este es necesario crear un protocolo para la sucesión comenzando con la búsqueda del sucesor apto, ya que lo principal de este proceso es la supervivencia de la empresa, su estabilidad y crecimiento.

Otros puntos a cubrir dentro de la sucesión y que son de suma importancia es el conocimiento que exige la empresa, ya que con esto se crea un filtro para la selección de un sucesor. También encontramos puntos importantes dentro de esta sucesión, como conocer qué interés tiene el sucesor hacia la empresa para saber qué tan comprometido está hacia la empresa y, si su compromiso no es tan fuerte, como para no tenerle interés y dejarla caer con facilidad o abandonarla en cualquier momento.

Estos y otros puntos más nos ayudarán a poder localizar al sucesor necesario para la empresa, o si el sucesor que se quiere que tome el control es el apto o requiere mayor conocimiento para la industria en el que se encuentra la empresa.

4.2 Información recolectada

A continuación se presenta la información recabada de los sucesores y predecesores de las dos empresas que forman parte del estudio. El ordenamiento de la información se hizo de tal forma que permitiera ir encontrando similitudes y diferencias entre las dos empresas, tanto a nivel de los sucesores como de los predecesores. Posteriormente a esto se comentarán los hallazgos que se origina el análisis de las respuestas contenidas en las tablas.

4.2.1 Entrevista a sucesores

General

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
¿Qué tipo de formación tiene usted?		TRANSCOM: Enfocada en el área que me desarrollare JUMBO: Énfasis en liderazgo
¿Tiene algún parentesco con el fundador de la empresa? ¿Cuál es?	Mi padre	
¿En qué año se incorporó a la empresa?		TRANSCOM: 28 años JUMBO: 1 mes 15 días
¿Existe actualmente un plan de sucesión en la empresa?	Sí, si existe	TRANSCOM: pero no es algo muy establecido JUMBO: No me gusto como está diseñado

Selección sucesor

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
¿Qué tipo de habilidades necesitaba para el puesto?		TRANSCOM: Conocimiento técnico en el área que me quisiera poner al frente JUMBO: Énfasis en liderazgo y tener el objetivo muy claro
¿Necesitaba contar con algún tipo de conocimiento técnico o especializado específico de la industria en la que opera la empresa? ¿De qué tipo?	Conocimiento en manufactura	TRANSCOM: Especializado por ejemplo en el área de inyección de plástico JUMBO: Contacto con proveedores y enfoque en la comercialización
¿Necesitaba contar con algún tipo de experiencia o de conocimiento específico de la empresa antes de tomar la dirección y control de la misma?	Conocer la empresa su modo de operar sus relaciones y la manufactura de la misma	TRANSCOM: Conocimiento en lo administrativo JUMBO: conocimiento de maquinaria

Preparación del sucesor

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
¿Quién fue el encargado de su preparación?	Sucesor	TRANSCOM: Mi padre solo me asesora JUMBO: Mi tío y un primo me apoyan y me respaldan
¿De qué manera se llevó a cabo su preparación?	Desde abajo comenzando desde trabajar en la manufactura	TRANSCOM: No fue necesario comenzar en otro lugar pero si estar especializado en el área de trabajo JUMBO: Fue necesario tener experiencia en otra empresa y ser sobresaliente

Compromiso del sucesor

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
¿Por qué razones decidió incorporarse a la empresa?	Porque la conocen desde siempre	TRANSCOM: Siempre me intereso el giro de la empresa JUMBO: Es una responsabilidad
¿Sus metas estaban alineadas con las de la empresa? ¿En qué sentido?	Si la experiencia y conocimiento están alineados a lo que realizo	
¿Lo motivaba el hecho de seguir normas familiares o continuar con una tradición familiar?		TRANSCOM: SI JUMBO: NO
¿Disfruta trabajando dentro de la empresa? ¿Por qué razón?	Si porque veo cómo se desarrolla la empresa	
¿Considera que su futuro profesional en la empresa es atractivo? ¿Por qué?	Si porque se tienen mayores cosas a favor	
¿Qué otras opciones cree tendría fuera de la empresa familiar?		TRANSCOM: -----

		JUMBO: inicie trabajando en un banco y me iba muy bien
¿Le gustaría que sus hijos, algún día, trabajaran en la empresa?		TRANSCOM: Si, solo si ellos les interesa JUMBO: -----

Relación entre predecesor y sucesor

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
¿Cómo califica usted su relación con su predecesor?	Muy buena	
¿Su relación estaba basada en el respeto, comprensión, confianza, cooperación y cercanía?	SÍ	
¿Eran capaces de llegar a un acuerdo incluso cuando tenían diferentes puntos de vista?	SÍ	
¿Su relación era la de dos adultos con independencia de sus lazos familiares?	SÍ	TRANSCOM: teníamos pequeñas diferencias pero se solucionaba. JUMBO: Chocábamos poco porque los 2 no emociona mucho el negocio
¿Existía retroalimentación por parte de su predecesor	SÍ	
Al momento de asumir la dirección de la empresa, ¿el fundador se retiró completamente?		TRANSCOM: Quedó como presidente de la empresa JUMBO: No sé ha completado la sucesión

Éxito de la sucesión

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
¿Considera usted que la empresa ha evolucionado positivamente desde que asumió la dirección?		TRANSCOM: Sí en cuanto a resultados han sido mayores JUMBO: No se completado la sucesión
¿El ambiente de trabajo y la satisfacción de los empleados han mejorado?	Es bueno	TRANSCOM: Las responsabilidades de todos han crecido JUMBO: No he notado nada malo
¿La familia está satisfecha con la evolución de la empresa?	Sí	TRANSCOM: Aunque no existe no consejo formal igual nos reunimos y comentamos y todos están satisfechos JUMBO: Sí, si existe un consejo y hasta el momento tengo apoyo de todos

4.2.2 Entrevista predecesores

General

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
Giro de la empresa.		TRANSCOM: Proyectos y construcción JUMBO: Recreación
¿En qué año fundó la empresa?		TRANSCOM: Por mí en 1978 JUMBO: Por mi padre en 1973
¿Por qué razón decidió crear la empresa?		TRANSCOM: Se crea porque se tiene que hacer algo JUMBO: La inicia mi padre a partir de que hace un columpio para mi hermana

¿De qué tamaño es la empresa: ventas, trabajadores, complejidad otro?		TRANSCOM: Ya son 4 empresas que entre todas cuentan con alrededor de 1600 empleados JUMBO: Es una empresa mediana llegamos a los 180 empleados
¿Por cuánto tiempo estuvo al frente de la empresa?		TRANSCOM: Sigo en la empresa JUMBO: En diciembre cumplí 30 años
¿Qué tipo de conocimiento y habilidades requirió para crear la empresa?	Conocer la industria	TRANSCOM: Yo formaba el proyecto no el a mi JUMBO: Conocer al cliente darle lo que busca
¿Cuál es el número de familiares que trabajan en la empresa y su relación con ellos?	Mi hijo y mi hermano	TRANSCOM: todas mis hijas, mi esposa JUMBO: hace poco entro el sobrino de mi hermana mayor
¿Cuál es el número de familiares que son dueños en la empresa y su relación con ellos? ¿Misma rama familiar o no?		TRANSCOM: Todos tienen un porcentaje JUMBO: Mi hermano y yo en partes iguales
Durante el tiempo que estuvo al frente de la empresa, ¿estableció un plan de sucesión? ¿Por qué?		TRANSCOM: La sucesión se estableció al desarrollo que tuvieron cada uno de ellos JUMBO: Si existe un protocolo familiar
¿Por qué razón decidió retirarse?	TRANSCOM: Aun no me retiro del todo de la empresa pero si en un tiempo JUMBO: Planeo salirme en unos 5 años en lo que está listo mi sucesor	

Selección del sucesor

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
¿Qué aspectos tomó en cuenta a la hora de elegir a su sucesor?	Primero que quisiera estar en la empresa y fuera capaz	TRANSCOM: ellos fueron los que eligieron como entrar y en donde JUMBO: Se hizo exámenes para ver si era capaz y tiene que pasar diferentes filtros y bases
¿Tuvo que elegir entre varios candidatos? ¿Por qué eligió a su actual sucesor? ¿Qué criterios utilizó para elegir?	TRANSCOM: Deje que ellos solo decidieran si tomaban el control de las empresas o buscan otra cosa JUMBO: dejamos que ellos decidieran para ver quien entraba y ver si alguno era capaz de tomar el control y hasta el momento solo uno levanto la mano	TRANSCOM: No les pongo pruebas dejo que ellos entren al negocio y crezcan JUMBO: Se hacen pruebas y existen requisitos para poder competir por la dirección de la empresa los cuales deben cumplir.
¿Obtuvo algún tipo de asesoría al tomar esta decisión? ¿De quién?		TRANSCOM: No JUMBO: Si por parte de deloitte
¿Qué tipo de habilidades buscaba en su posible sucesor?		TRANSCOM: Solo que tuviera conocimiento por el negocio que quiere manejar JUMBO: Un líder, emprendedor que tuviera habilidad para el negocio
Su sucesor, ¿necesitaba contar con algún tipo de conocimiento técnico o especializado específico de la industria en la que opera la empresa? ¿De qué tipo?	Si conocimiento de la industria principalmente	
Su sucesor, ¿necesitaba contar con algún tipo de experiencia o conocimiento específico de la empresa antes de tomar la dirección y control de la misma o podía ir aprendiendo con el paso del tiempo?	TRANSCOM: si JUMBO: Si en el proceso de sucesión vienen especificado	

Preparación del sucesor

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
¿Quién fue el encargado de preparar al sucesor y por qué?		TRANSCOM: Yo les di las herramientas y ellos saben si las toman o no JUMBO: En este momento se encuentra muy de la mano de su tío quien lo apoya y respalda
¿De qué manera se preparó al sucesor?		TRANSCOM: en si no existe un sucesor en concreto ellos son los responsables de elegir uno JUMBO: dentro de la empresa su tío le enseña y después lo deja al entrar en acción y lo observa

Compromiso del sucesor

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
En su opinión, ¿cree usted que su sucesor se identificaba con las metas de la empresa?	Si tomo la decisión de entrar entonces si tiene metas en común con la empresa	
¿Cree usted que su sucesor estaba motivado a desarrollar una carrera dentro de la empresa debido a las normas y tradiciones familiares?	No sé pero por mi parte no lo presiono a entrar a la empresa	
Desde el punto de vista económico, ¿le conviene al sucesor desarrollar una carrera en la empresa?	No lo se	
¿Qué otras opciones cree tendría el sucesor fuera de la empresa familiar?		JUMBO: había comenzado una carrera en una institución financiera y su

		crecimiento era acelerado TRANSCOM:-----
En su opinión, ¿su sucesor tenía una actitud positiva durante su formación y preparación?	Si	

Relación entre predecesor y sucesor

PREGUNTA	SIMILITUDES	DIFERENCIAS
¿Cómo califica usted su relación con el sucesor?	Muy Buena	
¿Su relación estaba basada en el respeto, comprensión, confianza, cooperación y cercanía?	Si	
¿Eran capaces de llegar a un acuerdo incluso cuando tenían diferentes puntos de vista?	Si	
¿Su relación era la de dos adultos con independencia de sus lazos familiares?	Claro	
¿Existía retroalimentación por parte de usted en caso de errores?	Si	

4.3 Tipo de conocimiento de la empresa

Una de las áreas importantes en esta investigación es el tipo de conocimiento que requiere cada empresa para su correcto manejo ya que existen empresas en áreas de una alta necesidad de conocimientos específicos que algunos sucesores dentro de la familia no desarrollan o por falta de tiempo no llegan al nivel necesario y es cuando se debe de pensar en un sucesor externo. De las empresas visitadas encontramos que manejan diferentes tipos y niveles de conocimiento, por ejemplo;

Transcom: esta empresa se encuentra en el área de construcción y específicamente en el desarrollo de tubería por inyección de plástico, esta industria requiere conocimientos muy especializados de maquinaria y comportamiento de materiales, también demanda una constante actualización de equipos y técnicas para mejorar resistencia y calidad del producto final.

El dueño de la empresa al momento de comenzarla le pidió al sucesor que se especializara en el manejo de esta industria- El sucesor tomó la decisión y realizó la licenciatura de Ingeniería Industrial. Posteriormente, se especializó en el área de manufactura por inyección de plástico y tomó diferentes diplomados relacionados con lo mismo. Antes de comenzar con estos estudios siempre se mantuvo muy cerca del comienzo de esta empresa para conocer los procesos.

Jumbo es una empresa especializada en la creación de juegos recreativos para exteriores de alta durabilidad, su principal materia prima es tubería de metal, plástico moldeado y fibra de vidrio. La empresa se encuentra en un área de moldeamiento de estos materiales ya que ellos reciben la tubería metálica y solo deben doblarla conforme al diseño del juego a realizar. Por la plástica que se tuvo con el predecesor, se detectó que la empresa no pide un alto conocimiento especializado ya que los juegos que realizan no tienen una alta complejidad estructural o no requieren maquinaria muy especializada para elaborarlos. El predecesor comenta que el futuro sucesor requiere más una especialización financiera y habilidad de venta para poder concretar los tratos con rapidez. El posible sucesor cuenta con licenciatura en Banca e Inversiones y un diplomado en Bolsa de Valores, Se encuentra ya laborando dentro de la misma en el área de ventas. Por su parte, el sucesor comentó que quisiera hacer una especialización en el área de manufactura para poder conocer a fondo el control de la empresa ya que el predecesor desarrolló este conocimiento con el tiempo y la experiencia que fue teniendo al ir haciendo pruebas con materiales y formas.

4.4 Base de compromiso

Para esta investigación se tomó como punto importante el tipo de compromiso que siente el sucesor con la empresa, ya que podemos encontrar diferentes tipos de compromisos como los son:

- Afectividad
- Normatividad
- Calculador
- Imperativo

Gracias a las entrevistas realizadas a los sucesores de las 2 empresas (Transcom, Jumbo) se obtuvo la siguiente información:

El sucesor de Transcom comentó que él siempre tuvo un apego a la empresa ya que siempre le llamó la atención la industria y como se desarrollaba, y nunca existió un sentimiento de obligación a que un día debía de tomar el control de la misma,. Por eso decidió que debía desarrollar una formación personal hacia la empresa para poder tener alineadas sus metas con la misma. Dadas sus respuestas, se puede localizar que su compromiso con la empresa fue de afectividad ya que existía una meta de una formación alineada con ésta.

En contraste, el sucesor de Jumbo dice que él no sintió una obligación pero si una responsabilidad entrar a la empresa. Aunque en su inicio no estaba dentro de la empresa y comenzó una vida profesional en el área de la banca, tuvo un crecimiento acelerado en esta y planteó una perspectiva más alienada hacia un crecimiento económico personal que les planteó a sus predecesores . Los dueños de la empresa tomaron la decisión de meterlo a la empresa antes de que superara las posibilidades de lo que podría ganar en la empresa y fuera después imposible hacerlo entrar a la empresa familiar. En este sucesor encontramos una base de compromiso más calculadora direccionada a lo económico ya que en una de las preguntas dijo que si hubiera la necesidad u oportunidad rentable de venderla lo haría.

4.5 Relación padre e hijo

La relación predecesor-sucesor es muy importante en el momento de la sucesión ya que de esta depende el apoyo que reciba el sucesor en su formación y en la transición para la toma del control de la empresa. Por esta razón en el cuestionario realizado se creó una sección especializada para llegar a esta información, tanto por parte del predecesor como del sucesor, obteniéndose la siguiente información:

La relación dentro de Transcom entre padre e hijo coinciden ambos que siempre fue muy buena, siempre existió respeto y comprensión, y la base de esta siempre fue la confianza y cooperación mutua. Aunque existieron puntos en donde se encontraban en desacuerdo, podían encontrarse a la mitad y combinar ideas todo esto gracias a que siempre existía una retroalimentación bidireccional. Cabe mencionar que dentro de esta empresa ya se finalizó el proceso de sucesión, pero el predecesor aún está dentro de la empresa, aun toma decisiones y su opinión tiene peso aunque ya tiene un puesto como de presidente de la misma. El sucesor agrega que es difícil ver dentro de la empresa a su padre como el jefe, entonces muchas veces debía controlar la manera en cómo le decía las cosas a su padre dentro de la empresa.

Dentro de Jumbo también coinciden que su relación es muy buena, aunque en ésta entra otra variable. Entre los fundadores que aún se encuentra laborando en la empresa, uno es el padre y el otro el tío del posible sucesor. Este último también lo apoya y lo guía dentro de la empresa y lo ayuda a desarrollarse y tomar decisiones al momento de hacer tratos o venta. Recibe una constante retroalimentación de ambos propietarios de la empresa, solo que en este momento recibe más apoyo por parte de su tío, ya que debido al área de ventas en el que se encuentra, debe ser más apegado a él. Por parte de su papá, recibe muchos consejos a distancia ya que geográficamente se encuentran en diferentes estados de la república para poder cubrir más territorio. En esta sección el sucesor también agrega que sí existen momentos de tensión entre él y su padre, ya que existe una pasión hacia el negocio entre los dos, lo que produce pequeños choques de ideas, pero el respeta la figura que tiene su padre dentro de la empresa, que es la de

Director General de la misma, y acepta sus puntos de vista para llegar a una solución que a los dos satisfaga.

4.6 Tamaño de la empresa

Con base en los datos que se obtuvieron gracias a las entrevistas podemos definir el tamaño que tiene cada empresa gracias al número de empleados que laboran en ella.

En el caso de Transcom, encontramos que es una empresa que se divide en 4 áreas todas relacionadas en el tema de la construcción. Esta empresa tiene una gran cantidad de personal temporal ya que cuando las cuatro se encuentran con contratos puede llegar a tener en conjunto una plantilla de aproximadamente 1,600 empleados, convirtiéndola en una empresa de tamaño grande. Como recomienda (Miller et. al. 2013) “A mayor tamaño de la empresa se favorece CEO externo”, pero en el caso de esta empresa no es viable ya que este tamaño solo se alcanza cuando las cuatro divisiones obtienen contratos al mismo tiempo, pues al término de cada contrato los empleados contratados son liquidados ya que no es rentable para la empresa mantenerlos en su plantilla fija y solo conservan personal administrativo y de proyectos. Esto reduce la necesidad de un sucesor externo, de acuerdo a los argumentos de Miller et al (2013)

En el caso de Jumbo su plantilla laboral llega a los 180 empleados, considerándola una empresa mediana. Pero la empresa maneja múltiples proveedores, y por la naturaleza de la materia prima que manejan cada proveedor, tiene diferentes especificaciones y calidades que solo se van conociendo con el tiempo y la experiencia, haciéndolo un conocimiento muy caro de transferir, como dice Williamson (1975, p 35.). Ese conocimiento intuitivo, basado sobre la formación y la experiencia, que es incapaz de transferir en forma escrita, esto nos dice que es un conocimiento que se adquiere en la práctica y el tiempo, y no en una escuela o cursos.