



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **La sucesión y la demanda por ingratitud en pequeñas empresas familiares en Monclova, Coahuila**

*Glenda Lila Suárez Rodríguez<sup>1</sup>*

*Rosa Hilda Hernández Sandoval<sup>2</sup>*

*Laura Leticia Gaona Tamez\**

### **Resumen**

La presente investigación tiene por objeto presentar estrategias de sucesión testamentaria, así como revisar la opción de demanda por ingratitud cuando el caso lo amerite. Es común que los empresarios dejen para después estas importantes decisiones al no dedicar tiempo para definir estrategias adecuadas, lo que conlleva a dejar problemas a sus herederos. Se encuestaron a 50 empresarios de las 147 pequeñas empresas de Monclova, para identificar si cuentan con un plan de sucesión e indagar si conocen la opción de demanda por ingratitud. Los resultados obtenidos muestran que los empresarios carecen de un plan de sucesión porque consideran que contar con uno es como contar con el plan de su propio funeral o retiro de la empresa y que desconocen la aplicación de la demanda por ingratitud.

**Palabras clave:** Demanda por ingratitud, empresa familiar, estrategia y sucesión

### **Abstract**

The purpose of this investigation is to present testamentary succession strategies; as well as to review the option of the ingratitude demand when the case warrants. It is common for small entrepreneurs to leave behind these important decisions by not spending time to define appropriate strategies, which leads to leaving problems for their heirs. 50 entrepreneurs from 147 small businesses in Monclova were surveyed to identify if they have a succession plan and inquire if they know the option of the ingratitude demand. The results here obtained shows that entrepreneurs lack a succession plan because they believe that having one is like having the plan of their own funeral or retirement from the company and that they ignore the application of the claim for ingratitude.

**Key words:** Ingratitude demand, family business, strategy and succession.

---

<sup>1</sup> Universidad Autónoma de Coahuila

<sup>2</sup> Facultad de Contaduría y Administración, Unidad Norte

## **Introducción**

En la actualidad, en el municipio de Monclova, Coahuila, es común ver la creación de empresas familiares, éstas se forman de generación tras generación, en gran parte dependen de la cultura y costumbres de sus antepasados. Estas empresas se han integrado a través del tiempo, en las cuales influyen una gran cantidad de factores con el fin de formar una institución y deben estar reguladas jurídicamente. Dentro de las empresas familiares, con el paso del tiempo, se enfrentarán problemas familiares que podrían llegar a afectar el patrimonio individual o el de la empresa si no se establecen profesionalmente los canales para conducirse. Los problemas de comunicación y conflictos emocionales traerían como consecuencia el fin de la empresa familiar y rompimiento de lazos familiares para siempre.

Por lo tanto, cuando se toman decisiones en la empresa familiar, deben ser bien establecidas por los miembros de familia que participan en la empresa y que desean darle continuidad, las reglas de operación y en éste caso de sucesión. Las directrices mediante las cuales el patrimonio se repartirá y que se hará en caso de una enfermedad, muerte, o salida de la empresa. Claro, todo esto depende de la magnitud del patrimonio que esté involucrado, no obstante, cuando el patrimonio es pequeño es probable que no se desarrolle en demasía conflictos que cuando el patrimonio es abundante.

Hoy en día las empresas familiares viven una problemática económica, debido a los diferentes criterios de los miembros de familia, aunado a una pobre legislación que se vive en este país, que representan cargas fiscales y de seguridad social. Además, en los empresarios es frecuente que existan o enfrenten problemas familiares que afectan a su empresa por falta de profesionalización, problemas de comunicación y conflictos emocionales. Cada miembro de la familia tiene y manifiesta su propia personalidad, sus preferencias, sus normas, actitudes, valores y puntos de vista (Iannitelli & Gómez, 2001). Debido a esto y, por falta de planes de sucesión y la poca o nula comunicación efectiva entre los miembros de la familia; estos factores dividen el negocio y cada miembro de familia lucha por constituir un patrimonio (Simón, 2007).

El objetivo de esta investigación es que el fundador tome la decisión de elegir la estrategia ideal para transmitir su patrimonio y evitar problemas de sucesión, así como presentar una opción para no quedar en el abandono y la pobreza en caso de ingratitud por parte de sus herederos.

### Marco teórico

Con base al trabajo de manera individual o colectiva, cada familia crea su propio patrimonio, lo mantiene, incrementa y en el peor de los casos lo extingue, esta tarea es de todos los miembros de la familia que participan de manera activa en la formación y cuidado del patrimonio. En México, por cuestiones de idiosincrasia, la familia se origina inicialmente por el matrimonio, sin embargo, también puede ser por una unión en concubinato; por una madre soltera y sus hijos, pero independiente de creencias y costumbres, las leyes mexicanas otorgan pleno reconocimiento y protección a sus integrantes y a su patrimonio (Krebs, 2006).

Debido a que los núcleos familiares pueden llegar a cambiar con el paso del tiempo es muy importante que se cuente con el reconocimiento y la protección para los integrantes y el patrimonio. Naturalmente una empresa familiar llena de reglas parecerá más un centro de readaptación que una familia y una empresa, porque van a estar unidos tanto personalmente como comercialmente. Sin embargo, la historia muestra que con reglas claras se generan empresas familiares de éxito porque cada miembro de familia sabe y conoce las reglas a seguir. Una vez que han sido bien pensadas y diseñadas, con validez legal, todos los miembros de la familia se apegan a ellas y se eliminan discordias que pudieran crecer hasta dañar, incluso acabar, a las empresas familiares mexicanas.

Para lograr lo anterior, se sugiere que las familias empresarias cuenten con asesores del área legal, fiscal, así como contable. Tener capacitación para un buen funcionamiento de la empresa y poder recibir información correcta veraz y oportuna y así como adecuada asesoría independiente. Los asesores adecuados y confiables deben guiar a los accionistas a regular tres aspectos fundamentales los cuales se ilustran en la tabla No. 1.

**Tabla 1.** Aspectos fundamentales para regularse dentro de una empresa familiar

1	2	3
La tenencia accionaria.	La administración del negocio.	El flujo de fondos a los miembros de la familia.
Se define la estructura de participación de cada uno los miembros de la familia empresa, así como la organización de los distintos negocios que formen parte del núcleo familiar.	Se delimitan claramente las estructuras de gobierno corporativo, reglamentos específicos, manuales de operación, delimitar responsabilidades e incluso un código de ética para los miembros de la familia.	Los fondos se refieren a los ingresos a sueldos así como aguinaldos o gratificaciones extraordinarias, prestaciones de previsión social considerados dentro de las reglas y abarcan a todos los miembros de la familia que sean accionistas, sin importar que trabajen o no en la empresa, así se garantiza que cada miembro reciba lo que es establecido solemnemente.

Fuente: (Corporativo, 2010)

Las buenas relaciones de las familias y empresas se basan en una comunicación frecuente y explícita, esta comunicación constructiva, junto con un poder compartido dentro de la organización, lleva a las familias empresarias a lograr acuerdos y reforzar la cooperación entre los miembros.

### **Sucesión, proceso de supervivencia de una empresa**

La palabra sucesión proviene del latín sucederé, que significa suceder o reemplazar, entendiéndose, por lo tanto, que la sucesión es el acto de suceder, de ocupar el lugar de alguien o de sustituir a alguien en algún espacio determinado, tal como lo conceptualiza Baqueiro y Buenrostro (1990) “un cambio de titulares de un derecho u obligación, ya que un titular sigue y sucede a otro”.

La sucesión es la última prueba de una empresa familiar, no es algo instantáneo, se requiere un proceso que lleva varios años y, debe planearse con oportunidad, así evitar problemas que pueden llevar a la desaparición de la empresa, el proceso nos es racional como se describen en algunas investigaciones, hay un importante costo emocional como si se planeara su propio funeral, y que afecta a toda la familia pero se requiere planearlo para el bien de la familia del patrimonio y de la empresa (Krebs, 2006).

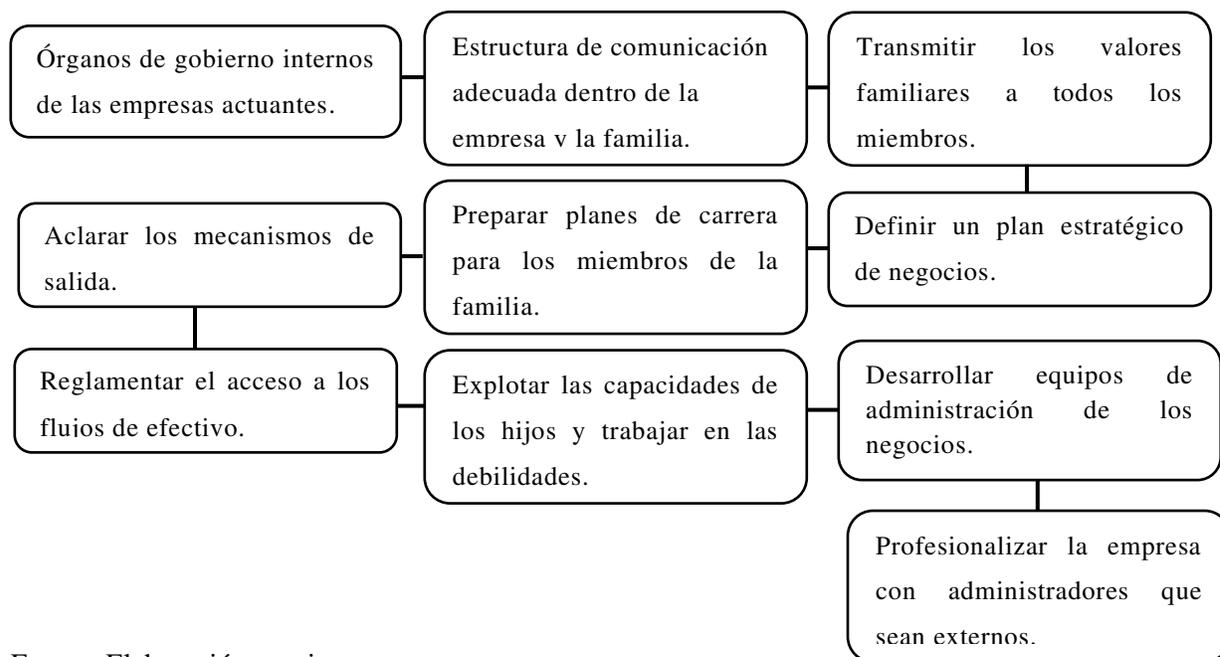
Los factores que hacen que la sucesión sea una de las principales preocupaciones de los miembros de una familia empresaria son que la gran mayoría de ellas no cuentan con un plan de sucesión y aquellas que si lo poseen no lo tienen bien estructurado o comunicado a los miembros de la familia.

La continuidad y crecimiento de la empresa familiar es un trabajo de planeación, ejecución y administración de un adecuado plan de sucesión, diseñado a la medida de cada familia empresaria, al respetar los valores y deseos de sus miembros.

Existen factores claves que la empresa familiar debe desarrollar. Esto lo puede hacer con la ayuda de un asesor externo, esto con el único fin de poder jactarse la empresa de poder tener éxito en todos los aspectos en los que busque incursionar o bien ampliar. De igual forma, es preciso que estos factores se lleven a cabo en seguimiento para poder obtener los resultados que tanto se esperan.

Los factores clave en los que el asesor debe trabajar para asegurar que las familias empresarias obtendrán beneficios son los que se aprecian en la figura No. 1.

**Figura 1.** Factores clave a trabajar por parte del asesor

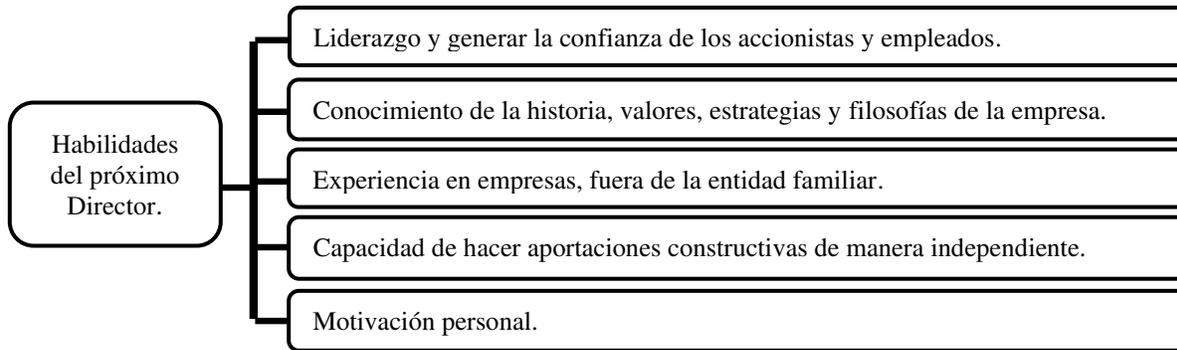


Fuente: Elaboración propia

Es responsabilidad del líder de la familia y de la empresa el asegurarse de que existe un plan adecuado de sucesión; sin embargo, esto no quiere decir que el líder lo haga todo; la familia debe estar preparada para la sucesión y apoyar en ésta tarea. Facilitar una transición efectiva, ya que esto beneficiara a todos los miembros. La misión familiar, los valores y los acuerdos que se logren dentro de la familia son la base del éxito de una sucesión.

La organización debe continuar su funcionamiento y mantenerse por sí misma en el tiempo; esto quiere decir, que la empresa funciona por la fortaleza de su estructura y no por la presencia de una o varias personas. Ya que, de manera generalizada, se ha observado que el porcentaje de sobrevivencia de las empresas familiares después de la transmisión generacional es bajo; por tal motivo, según Graza, Medina, y Díaz (2008) tratan de identificar fortalezas específicas. Las habilidades que debe tener el próximo director de una empresa en proceso de sucesión se ilustran en la figura No. 2.

**Figura 2. Habilidades del próximo director**



Fuente: Elaboración propia

La empresa familiar debe definir metas como: las financieras, organizaciones, de calidad, recurso humano y de control, también es deseable que la remuneración este ligada de manera directa al logro de las metas, para que la satisfacción se vea también reflejada en el bolsillo de los administradores y de los accionistas, además, es necesario contar con un equipo de trabajo que inspire confianza de los que llevan a cabo los planes estratégicos de las empresas.

El consejo de administración y el consejo de familia, juegan a un papel fundamental en la toma de decisiones, ya que, depende de estos órganos de gobierno interno el que se dé una transparencia y comunicación adecuada a los deseos de los accionistas y al resto de la familia involucrada.

Un buen proceso de sucesión, en que todos los miembros de empresa familiar estarán completamente de acuerdo en la toma de decisiones, independientemente cual sea la decisión, hasta que se termine la transición de un líder a otro; esto requiere tiempo, preparación, comunicación, motivación y actitud.

Una recomendación adicional para los empresarios que desean institucionalizar sus empresas familiares es la de tener un asesor experto en el tema, con la experiencia, conocimientos de una base técnica suficiente para dar soluciones integrales a las expectativas de los dueños.

### **Estrategia para buscar el futuro éxito de la empresa**

Dentro de muchas empresas familiares existen las condiciones para diseñar una estrategia congruente con los deseos y objetivos de los accionistas, que tienen en mente en el futuro de sus negocios y de su familia. En estas entidades se debe considerar la participación de los miembros de la familia como dueños y no solo como personal adicional del negocio.

Cuando se tiene una planeación patrimonial que no está alineada con la planeación familiar y la de sucesión, entonces, se incrementa el riesgo de tener problemas futuros de equidad, justicia y de herencia, al considerar que toda la estructura debe estar unificada debido a que es una, o bien, una empresa integrada de varias familias.

Cuando los miembros de una familia empresaria comparten la tenencia accionaria de una empresa, es indispensable el seguimiento de políticas debido a que, si un miembro de la empresa familiar incumple, todos los demás miembros son afectados ya que, comparten un mismo destino económico; por ello, mantener la unidad económica en plena operación, representa un mayor poder de compra y desarrollo, capacidad de ahorro, así como una posición económica más favorable para enfrentar una crisis. Por el contrario, la separación de la unidad económica debilita a las entidades y obstaculiza las sinergias administrativas.

Contar con reglas con peso legal dentro de la entidad, permite definir una sucesión adecuada que cada vez crece con el aumento acelerado de miembros de familia y la participación económica de los miembros de la familia. Una plural y ágil toma de decisiones puede significar mecanismos e información transparentes para los miembros, procesos de desarrollo de los miembros de futuras generaciones con ideas nuevas y decisiones que pueden en ocasiones ayudar al crecimiento o perjudicar en el desarrollo económico de la entidad familiar.

### **La Donación como una forma de sucesión**

De acuerdo con el Código Civil Federal (CFF, 1870) la donación es un contrato por el que una persona (donante) transfiere a otra (donatario), gratuitamente, una parte o la totalidad de sus bienes presentes. La donación puede ser pura, condicional, onerosa o remuneratoria. Es pura la donación que se otorga en términos absolutos, y, condicional, la que depende de algún acontecimiento incierto.

Asimismo, se considera donación onerosa la que se hace al imponer algunos gravámenes y, remuneratoria, la que se hace en atención a servicios recibidos por el donante y que este no tenga obligación de pagar (por ejemplo, donar un bien a una persona como gratitud por haber cuidado previamente de su madre enferma).

Las donaciones solo pueden tener lugar entre vivos, al ser nula la donación que comprenda la totalidad de los bienes del donante, si este no se reserva en propiedad o en usufructo lo necesario para vivir según sus circunstancias.

Lo anterior es importante resaltarlo, ya que, suele decirse entre conocidos o inclusive llegamos a ver publicado en algunos medios que, una persona decidió heredar su patrimonio “en vida”, término que resulta incorrecto, toda vez que la herencia, solo es transmisible una vez fallecido, el autor de la sucesión, mientras que si se trata de actos entre vivos el término correcto es el de donación (Pérez, 2016).

### **El testamento como instrumento esencial por los predecesores**

Para evitar anomalías dentro de las empresas familiares es recomendable que estas sean claramente plasmadas en un testamento ratificado ante notario público, asegurándose de que el testamento

indique textualmente el nombre de las personas que heredan, específicamente el porcentaje de las acciones de las empresas y otros bienes. Esto elimina problemas futuros, legales y jurídicos, imposibilita que aparezcan terceros a reclamar la herencia.

De conformidad con el CFF (1870) el testamento es un acto de personalismo, revocable y libre, por el cual, una persona capaz, dispone de sus bienes y derechos, y declara o cumple deberes para después de su muerte.

Cada familia y cada empresa tienen ideas diferentes y distintas; por ello, se deben utilizar principios básicos aterrizados en su realidad y en sus demandas.

### **Ingratitud, desagradecimiento por parte de los sucesores o herederos**

La ingratitud significa desagradecimiento, olvido o desprecio de los beneficios recibidos, de acuerdo con el Diccionario de la Real Academia Española (RAE, 2019).

De igual forma, se afirma que la ingratitud es un concepto que está formado por el prefijo en que significa falta y gratitud. Por lo que alude a la falta de gratitud o de agradecimiento. El ingrato, es alguien que no valora ni aprecia los favores o la ayuda que le dieron. Además, tiene una actitud egoísta y soberbia hacia quien lo ayudó. También, la ingratitud se puede definir como el desagradecimiento, la falta de reconocimiento por los favores o ayuda recibida.

Según las leyes del CFF (1870) de la Suprema Corte de Justicia de la Nación: El derecho mexicano al seguir a las legislaciones que le han servido de antecedente, reconoce a la ingratitud como causa de revocación en relación con la donación. Según el Código Civil considera que hay ingratitud:

1. Cuando el donatario comete algún delito contra la persona, la honra o los bienes del donante;
2. Si el donatario acusa judicialmente al donante de algún delito que pudiera ser perseguido de oficio, aunque lo pruebe; a no ser que hubiere sido cometido contra el mismo donatario, su cónyuge, sus ascendientes o sus descendientes legítimos.
3. Si el donatario rehúsa socorrer, según el valor de la donación, al donante que ha venido a pobreza. Una vez revocada la donación por ingratitud, los bienes donados debían ser restituidos al donante, o su valor si habían sido enajenados, al considerar el que tenían al momento de verificarse la donación.

### **Demanda por ingratitud, alternativa competente por parte de los antecesores**

Se considera que, la donación es la mejor alternativa para los jefes de familia en determinadas circunstancias, en repartir sus bienes a sus familiares y descendientes “en vida”, mediante el procedimiento conocido como donación.

Como puede entenderse, resulta de gran trascendencia para los padres jefes de la empresa familiar, evaluar la mejor forma de transmitir a sus familiares su patrimonio empresarial y/o familiar, al atender no solo a los diversos requisitos legales para cada caso, sino también, a los efectos fiscales que se pueden generar, tratándose de bienes transmitidos mediante donación o sucesión. Esta decisión no es algo que pueda tomarse a la ligera, requiere una reflexión amplia y detallada al evaluar cada aspecto o implicación que pueda tener en la seguridad jurídica y bienestar del propio donante, en caso de decidir repartir sus bienes en vida, exponiéndose a algún acto de ingratitud del donatario, o bien, al tratar de hacer una repartición ordenada, una vez ocurrida la muerte del autor de la sucesión.

Si bien, el realizar la transmisión de bienes mediante la figura de la donación resulta un trámite relativamente sencillo y que no requiere todas las formalidades y gastos que implicaría hacerlo mediante testamento o legado, su principal desventaja, puede apreciarse en que, una vez efectuada la donación, los bienes donados se vuelven propiedad del donatario, quien podría, a partir de ese momento, disponer libremente de ellos e incluso enajenarlos o donarlos a un tercero, al no estar ya el donante original en la posibilidad de hacer algo por impedirlo, salvo en ciertos casos excepcionales de revocación previstos en el CCF.

Por lo cual, resulta relevante evaluar con sumo cuidado la adopción de ésta figura jurídica para la transmisión de bienes, o bien, optar por que los descendientes dispongan de estos bienes hasta después de la muerte del autor de la sucesión a través de un testamento o legado o, en deficiencia del mismo, mediante el procedimiento de sucesión legal (Pérez, 2016).

Por otra parte, aunque se pueden donar todos los bienes, el donatario ha de reservarse la propiedad a usufructo suficiente para vivir en un estado correspondiente a sus circunstancias; ya que, una vez se ha establecido una donación, el donatario tiene derecho a reclamar la entrega de la cosa que ha sido donada. El donatario (el que recibe) a su vez tiene la obligación de proporcionar alimentos (es decir, cuidar del donante dentro de sus circunstancias).

Las donaciones en principio son irrevocables, una vez que se ha realizado no puede revocarse. No obstante, existen excepciones a la revocación de donaciones. La revocación por incumplimiento de cargas se puede hacer cuando se dejan de cumplir algunas de las condiciones establecidas, se puede revocar por ingratitud. Si el donatario comete un delito contra la persona, los bienes o el honor del donante, el donante puede instar a revocar la donación. También si el donatario le niega los alimentos o le imputa un delito que no sea contra el donatario, su cónyuge o sus hijos.

El Código Civil de la ciudad de México expone abiertamente la revocación de donaciones por ingratitud: si el donatario comete algún delito contra la persona, la honra o los bienes del donante o de los ascendientes, descendientes o conyugue de éste. Aunado a esto, la Primera Sala de la Suprema Corte de la Justicia emitió la jurisprudencia siguiente: “Donación, su revocación por causa de ingratitud, se demuestra mediante la prueba de la comisión de un ilícito o delito civil por el donatario en agravio del donante, sus familiares, cónyuges o bienes”. Por lo que para la procedencia de la acción no es necesaria la preexistencia de sentencia condenatoria penal (Federación, 2010).

### **Metodología**

El presente artículo se ha realizado a través de un diseño cuantitativo y empírico. En base a esto, se describe la falta que existe en cuanto a un proceso de sucesión en las pequeñas empresas familiares en Monclova, Coahuila. Aunado a esto, se identifica que los líderes de estas empresas, no conocen lo que es la demanda por ingratitud. La recolección de información se llevó a cabo a través de la aplicación de una encuesta a 50 empresarios de pequeñas empresas, los cuales fueron tomados como muestra de una población de 147 pequeñas empresas industriales, tal como se muestra en la tabla No. 2.

**Tabla 2.** Estadísticas de Monclova, Coahuila, por sector y tamaño de empresa

<b>Tamaño empresa</b>	<b>Industria</b>	<b>Comercial</b>	<b>Servicios</b>	<b>Totales</b>
Micro	99	114	79	292
Pequeñas	90	32	25	147
Medianas	23	15	4	42
Grandes	7	8	6	21
<b>Totales</b>	<b>219</b>	<b>168</b>	<b>114</b>	<b>502</b>

Fuente: (SIEM, 2017)

La encuesta como instrumento, ayudó a adentrarse a cada líder empresarial, para obtener información, de la cual se formó una base datos, para obtener un análisis estadístico por medio del software estadístico SPSS.

La encuesta contiene interrogantes que son evaluadas con una escala tipo Likert, con puntajes que van desde 1 (nada), 2 (muy poco), 3 (poco), 4 (medianamente), 5 (frecuentemente), 6 (mucho) y 7 (totalmente).

## Resultados

Se presentan los resultados del procedimiento estadístico de los datos recabados de la muestra de 50 líderes de pequeñas empresas familiares en Monclova, Coahuila, mediante el cuestionario con variables de acuerdo a los objetivos planteados. Asimismo, se presenta el estadístico descriptivo del SPSS, las tablas de frecuencia y porcentaje de cada variable y los gráficos para interpretar las frecuencias y las barras de la escala establecida.

Mediante el análisis efectuado en el software estadístico SPSS, se obtuvo el estadístico descriptivo de las variables sujetas a estudio, las cuales aparecen ilustradas en la tabla No. 3.

**Tabla 3.** Estadísticos descriptivos

		Conocimiento del plan de sucesión	Desarrollo del plan de sucesión	Traspaso de bienes y pertenencias	Experiencias desagradables en la cesión	Conocimiento de la demanda por ingratitud
N	Válido	50	50	50	50	50
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		5.64	2.50	5.72	5.22	2.12
Mediana		6.00	3.00	6.00	5.00	2.00
Desviación		1.025	1.474	1.429	1.542	.982
Mínimo		2	1	2	1	1
Máximo		7	6	7	7	5

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

En el análisis estadístico se encontró que el promedio, es decir, la media de las opiniones emitidas afirma que, “mucho”, es el conocimiento que tienen sobre el significado del proceso de sucesión dentro de la empresa familiar, ya que, la mayoría de los resultados se ubican cerca del No. 6 de la escala, por ende, los líderes empresariales encuestados tienden a aseverar que las opiniones emitidas se dividen en (6) de la escala: al indicar con la mediana, el punto de la distribución, en el cual los encuestados dicen en la encuesta que, “mucho”, es nivel de cognición que tiene sobre este proceso.

De igual manera, se muestra que existe agrupación y/o concentración en las opiniones alrededor de lo que se indica para la media o promedio, al mostrar una baja desviación.

En cuanto a la variable de inserción de un plan de sucesión se encontró que el promedio de las opiniones emitidas afirma que, “poco”, es el desarrollo que se tiene de un plan estratégico de sucesión dentro de la empresa familiar, ya que la mayoría de los resultados se ubican cerca del No. 3 de la escala, por ende, los líderes tienden a aseverar que las opiniones emitidas indican que, “poco”, es el

desarrollo del plan de sucesión, ya que en este valor, (3), se cortan los valores de la escala en dos partes iguales. De igual manera, se muestra que existe agrupación y/o concentración en las opiniones. Por otra parte, en la tercer variable de traspaso de bienes, se encontró que la media de las opiniones emitidas afirma que, “mucho”, es el nivel de traspaso que han efectuado de sus bienes y pertenencias a terceros dentro de la empresa familiar, ya que la mayoría de los resultados se ubican cerca del No. 6 de la escala, por esto, los sujetos encuestados tienden a aseverar que han cedido su patrimonio en un índice considerable, ya que en este valor, se cortan los valores de la escala en dos partes iguales. Por otro lado, para la variable de experiencias desagradables en la cesión, se encontró que el promedio de las opiniones afirma que, “frecuentemente”, han recibido experiencias desagradables por parte de sus herederos al efectuar el traspaso, ya que la mayoría de los resultados se ubican cerca del No. 5 de la escala, respecto a esto, los sujetos encuestados tienden a aseverar que es, “frecuente”, es el nivel de desagrado adquirido, ya que, en este valor, se cortan los valores de la escala en dos partes iguales.

De igual manera, se muestra que existe agrupación y/o concentración en las opiniones.

Se encontró que para la última variable de conocimiento de la connotación de demanda por ingratitud, la media de las opiniones afirma que, “muy poco”, es el conocimiento que tienen sobre el significado de la demanda, ya que la mayoría de los resultados se ubican cerca del No. 2 de la escala, por ende, los sujetos encuestados tienden a aseverar que, “muy poco”, es el nivel de conocimiento adquirido, ya que en este valor, se cortan los valores de la escala en dos partes iguales.

### **Conocimiento sobre el proceso de sucesión en la empresa familiar**

En el análisis estadístico efectuado se encontró que el 18%, es decir, 9 encuestados, tienen un total conocimiento sobre la acepción del proceso de sucesión dentro de la empresa familiar; de igual manera, el 42%, es decir, 21 de los líderes de pequeñas empresas familiares, arrojaron un resultado positivo al ubicar la escala en, “mucho”, sobre el conocimiento que poseen sobre esta connotación, así mismo, el 32%, afirma tener, “frecuentemente”, la idea sobre lo que implica el concepto de proceso de sucesión dentro de la entidad económica familiar, tal como aparece ilustrado en la tabla No. 4.

**Tabla 4.** Conocimiento sobre el proceso de sucesión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Poco	1	2.0	2.0	2.0
Poco	1	2.0	2.0	4.0
Medianamente	2	4.0	4.0	8.0
Frecuentemente	16	32.0	32.0	40.0
Mucho	21	42.0	42.0	82.0
Totalmente	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

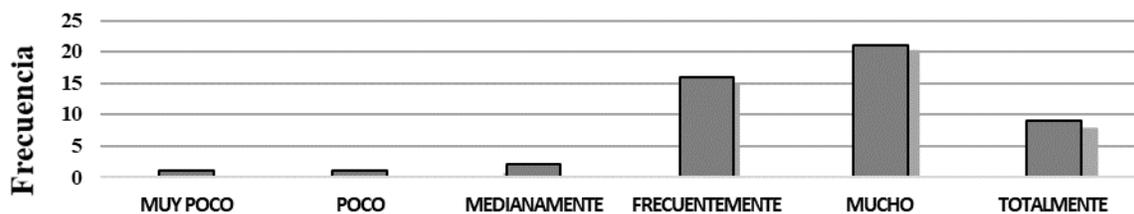
Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

En total, 46 de 50 encuestados mantienen un conocimiento sustentado sobre la definición del proceso de sucesión dentro de la empresa familiar, ya que, afirman estar conscientes de que la sucesión es un proceso natural e ineludible, ya que todo líder empresarial debe estar consciente de que, en algún momento, el puesto que ocupa pasará a manos de alguien más, lo que hace inevitable el traspaso de liderazgo a la siguiente generación, lo anterior con la finalidad de continuar con el legado familiar, ya que, en todo líder existe el deseo de que su empresa permanezca a través del tiempo.

Al analizar el resultado, se puede establecer que, en total, el 92% de los encuestados arrojan una noción positiva sobre poseer el conocimiento idóneo sobre la conceptualización del proceso de sucesión, mientras que solo el 4% mostró tener un limitado conocimiento sobre este proceso al ubicar la escala en, “muy poco”, y “poco”; así mismo, el 4% restante mostró un conocimiento neutro.

Existe un alto índice de encuestados que denotan tener un conocimiento competente sobre el significado de proceso de sucesión, lo cual ubica al resultado dentro de los parámetros positivos de interés, de ahí la importancia de la realización de esta investigación, lo anterior se aprecia en la gráfica de barras que aparece ilustrada en la figura No. 3.

**Figura 3.** Conocimiento sobre el proceso de sucesión



Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

### Desarrollo de un plan de sucesión dentro de la empresa familiar

En la muestra de 50 líderes de empresas familiares, se observa que el 28%, es decir, 14 encuestados afirman que a pesar de que conocen la connotación del proceso de sucesión, no se han dado a la tarea de fomentar un plan estratégico de cesión de liderazgo dentro de la empresa familiar, de igual manera, el 36% de los encuestados aseveran que, “muy poco”, es lo que han efectuado un plan de sucesión, así mismo, el 14% ubica el índice en la escala en, “poco”, sobre el desarrollo de planeación estratégica de sucesión dentro de la empresa familiar, ya que, consideran que contar con uno, es como contar con el plan de su propio retiro, lo anterior aparece ilustrado en la tabla No. 5.

**Tabla 5.** Desarrollo de un plan de sucesión dentro de la empresa familiar

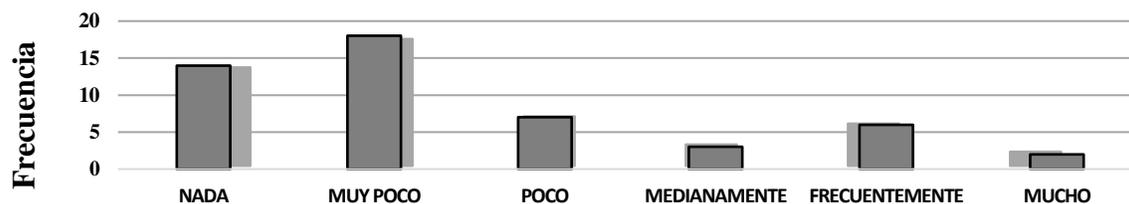
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	14	28.0	28.0	28.0
Muy Poco	18	36.0	36.0	64.0
Poco	7	14.0	14.0	78.0
Medianamente	3	6.0	6.0	84.0
Frecuentemente	6	12.0	12.0	96.0
Mucho	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

En total, el 78%, es decir, 36 de los 50 encuestados, ubican a este factor dentro de los bajos estándares de realización, mientras que solo el 16% afirma haberse dado a la tarea de buscar la forma de implementar un plan estratégico de sucesión, con la finalidad de dejar en el mando a la persona idónea que cumpla con todos los requisitos para continuar con el legado familiar empresarial, ya que, según lo aseveran, deben elegir al individuo capaz y dispuesto para ser nombrado futuro sucesor, lo cual no es un proceso de un día, ya que requiere de la preparación y la formación adecuada.

Los resultados obtenidos muestran un bajo índice de líderes que realmente se dan el tiempo de desarrollar un plan estratégico de sucesión, lo anterior aparece ilustrado en la figura No. 4.

**Figura 4.** Desarrollo de un plan de sucesión dentro de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

Es por ello que la variable antes mencionada es muy débil ya que, es necesario desarrollar el plan de sucesión con anticipación para llegar preparado al momento de la cesión de poder, la cual es una debilidad muy marcada para la empresa familiar, ya que de esto depende su continuidad y éxito.

#### **Traspaso de bienes y pertenencias a los herederos dentro de la empresa familiar**

En el análisis estadístico efectuado se encontró que, el 36%, es decir, 18 de los líderes de pequeñas empresas familiares, han traspasado, “totalmente”, en vida parte de sus bienes y pertenencias a sus futuros herederos; de igual manera, el 32%, es decir, 16 de los encuestados, arrojaron un resultado positivo al ubicar la escala en, “mucho”, sobre el índice de traspaso efectuado hacia los posibles futuros sucesores, así mismo, el 18%, es decir, 9 líderes afirman haber efectuado, “frecuentemente”, el traspaso de aquellos bienes pertenecientes a su dominio personal, lo anterior aparece ilustrado en la tabla No. 6.

**Tabla 6.** Traspaso de bienes y pertenencias a los herederos dentro de la empresa familiar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy Poco	2	4.0	4.0	4.0
Poco	5	10.0	10.0	14.0
Frecuentemente	9	18.0	18.0	32.0
Mucho	16	32.0	32.0	64.0
Totalmente	18	36.0	36.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

En efecto, 43 de los 50 encuestados aseveran haber efectuado, en algún momento la transferencia de ciertos bienes o pertenencias a sus futuros herederos, así mismo, afirman que esta cesión la han efectuado por el hecho de tener un vínculo consanguíneo, ya que, lo que desean es dejar a su familia asegurada, en la mayoría de los casos a sus hijos, en ocasiones dejan de lado la salud financiera de la empresa, y asumen la responsabilidad de incurrir en gastos al efectuar la transición. Al analizar el

resultado, se puede establecer que, en total, el 86% de los encuestados arrojan un resultado positivo sobre haber ejecutado el traspaso de bienes, mientras que solo el 14%, es decir, 7 de los encuestados, afirman haber realizado la cesión, “muy poco”, y “poco”, ya que, consideran óptimo que sus herederos o legatarios reciban los bienes hasta que ellos hayan fallecido, con el fin de evitar controversias y disputas a la hora de transferir los bienes y derechos.

Sin embargo, existe un alto índice de líderes encuestados que denotan haber realizado el traspaso, en ocasiones, sin conocer el método óptimo de realización de la cesión de bienes, lo cual aumenta la importancia de esta investigación, lo anterior aparece ilustrado en la figura No. 5.



Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

### **Experiencias desagradables al dejar la propiedad de los bienes en manos de los herederos**

En la muestra de 50 líderes de empresas familiares se observa que, el 24%, es decir, 12 encuestados, afirman haber pasado por experiencias desagradables al momento de dejar de ser los propietarios de sus bienes, derechos y pertenencias, de igual manera, el 20%, es decir 10 líderes encuestados denotan como, “mucho”, el nivel de experiencias desagradables recibidas al momento de ceder su patrimonio, así mismo, el 36% ubica el índice de la escala en, “frecuentemente”, sobre el nivel de desagrado percibido, lo anterior aparece ilustrado en la tabla No. 7.

**Tabla 7.** Experiencias desagradables al dejar la propiedad de bienes en manos de herederos

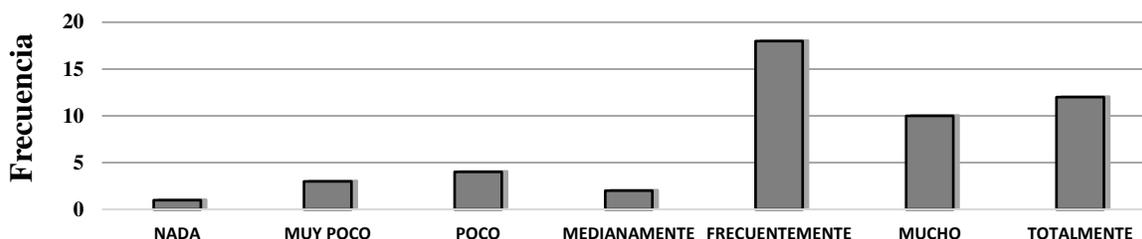
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	1	2.0	2.0	2.0
Muy Poco	3	6.0	6.0	8.0
Poco	4	8.0	8.0	16.0
Medianamente	2	4.0	4.0	20.0
Frecuentemente	18	36.0	36.0	56.0
Mucho	10	20.0	20.0	76.0
Totalmente	12	24.0	24.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

En total, el 80%, ubica a este factor dentro de los altos estándares de desagrado al momento de dejar la propiedad de sus bienes en manos de un tercero, mientras que solo el 16%, es decir, 8 encuestados afirman haber recibido nulas o bajas experiencias negativas al traspasar su patrimonio.

Los resultados obtenidos muestran un alto índice de líderes de empresas familiares que han adquirido experiencias desagradables al momento de la cesión o traspaso de sus bienes, tal como aparece plasmado en la figura No. 6.

**Figura 6.** Experiencias desagradables al dejar la propiedad de bienes en manos de herederos



Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

De ahí la importancia de esta investigación, ya que, al hacer muestra del alto índice de malas experiencias recibidas, se asevera que los líderes de las empresas familiares carecen de la información y/o el conocimiento para saber cómo actuar en estos casos, ya que, en ocasiones, prefieren no proceder por tratarse de miembros de la familia, lo cual deja de lado el bienestar económico empresarial.

### Conocimiento de la demanda por ingratitud

En el análisis estadístico se encontró que, el 28%, es decir, 14 encuestados, tienen un nulo conocimiento sobre la acepción de la demanda por ingratitud dentro de la empresa familiar; de igual manera, el 42% de los líderes de pequeñas empresas familiares, arrojaron un resultado negativo al ubicar la escala en, “muy poco”, así mismo, un 24% afirma tener, “poco” conocimiento sobre lo que implica el concepto de demanda por ingratitud, tal como aparece ilustrado en la tabla No. 8.

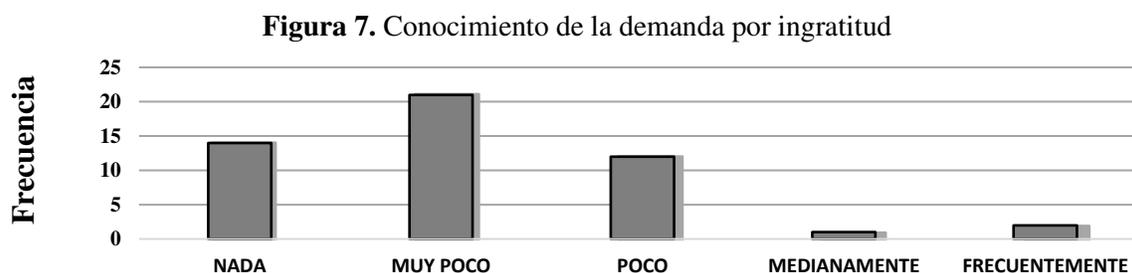
**Tabla 8.** Conocimiento de la demanda por ingratitud

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nada	14	28.0	28.0	28.0
Muy Poco	21	42.0	42.0	70.0
Poco	12	24.0	24.0	94.0
Medianamente	1	2.0	2.0	96.0
Frecuentemente	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

En efecto, 47 de 50 encuestados mantienen un desconocimiento sobre la definición de demanda por ingratitud, por ende, no la han llevado a la práctica, al analizar el resultado se establece que, el 94% de los encuestados arrojan una noción negativa sobre la conceptualización de la demanda, mientras que solo el 4% mostró un conocimiento competente al ubicar la escala en, “frecuentemente”.

Los resultados obtenidos muestran un alto índice de encuestados que denotan tener un nulo y bajo conocimiento sobre el significado de demanda por ingratitud, lo cual aparece ilustrado en la figura No. 7.



Fuente: Elaboración propia con apoyo de SPSS, 25

De ahí la importancia de la presente investigación, ya que, al incluir un alto índice de líderes que afirman haber realizado el traspaso de sus bienes en vida, no están exentos de recibir por parte del heredero actitudes de desagradecimiento, aun cuando éstos hayan recibido un beneficio a cambio, por esto la importancia de conocer las bases óptimas de actuar ante estos casos, ya que resulta de gran trascendencia para los líderes familiares evaluar la mejor forma de transmisión de su patrimonio empresarial, con la finalidad de no incurrir en riesgos de ingratitud por parte del donatario.

### **Conclusión**

Una vez integradas las empresas familiares y que se encuentren sólidas, basadas en una metodología establecida y sustentada con base al esfuerzo constante, al respetar jerarquías así como políticas y apoyo constante de asesores expertos en la materia, así como honestos, debe ser integral, vigilada para que cuenten con la seguridad que están en el camino correcto, así mismo, estar preparados para una posible crisis económica. Lograr el desarrollo y hacer que las empresas familiares logren mayor poder de comparar y capacidad de ahorrar.

Te fortaleza, tanto económica como integral, para evitar una separación de la unidad económica que debilite la entidad, así mismo, las empresas familiares deben planear una posible transición que beneficie a todos los miembros de la familia.

Por otro lado, el testamento, instructivo clave para evitar futuras inconsistencias y anomalías, heredar en vida es recomendable, siempre y cuando los trámites sean claros, precisos y solemnes, que se indiquen textualmente los nombres de las personas y el porcentaje de las acciones, sin desatender la asesoría veraz y oportuna de expertos en la materia.

Como se puede apreciar a lo largo de este artículo, resulta de gran trascendencia para los padres evaluar la mejor forma de transmitir a sus familiares su patrimonio familiar, al atender no solo a los diversos requisitos legales y fiscales para cada caso, sino también a los efectos morales o de valor futuro que se pueden generar, tratándose de bienes transmitidos mediante donación o sucesión.

El mes del testamento puede ser una excelente oportunidad de dejar en orden del patrimonio familiar. Esta decisión no es algo que pueda tomarse a la ligera, requiere una reflexión amplia y detallada al evaluar cada aspecto o implicación que pueda tener en la seguridad jurídica del propio donante, en caso de decidir repartir sus bienes en vida, exponiéndose a algún acto de ingratitud del donatario, o bien, al tratar de hacer una repartición ordenada, una vez ocurrida la muerte del autor de la sucesión. Transmisión de bienes mediante donación o sucesión (Pérez, 2016).

Todo esto con el único fin de que los líderes de las pequeñas empresas, puedan jactarse de conocer un buen plan de sucesión, el cual se lleve a cabo en una forma correcta y con estrategia, para que todas las partes relacionadas pueden estar en conformidad con lo dispuesto por el predecesor.

La demanda por ingratitud existe, y es correcto que los predecesores hagan uso de esto, siempre y cuando sustenten que sus herederos o sucesores, no cumplen con lo esperado por él, o bien, que los resultados no sean los más favorables.

## Referencias

- Baqueiro, E., y Buenrostro, R. (1990). Derecho de Familia y Sucesiones. *Derecho de Familia y Sucesiones*.
- CFF, C. C. (1870). *Código Civil Federal*. Obtenido de Código Civil Federal.
- Corporativo, G. (2010). Sucesión en la Empresa Familiar. *Boletín Gobierno Corporativo*.
- Federación, S. J. (2010). Registro digital. *Gaceta de Semanario Judicial de la Federación*, 261.
- Graza, M., Medina, J., y Díaz, J. (2008). Empresas familiares: sus fortalezas y debilidades, estudio multicaso. *Asamblea General de la ALAFEC*.
- Iannitelli, S., y Gómez, A. (2001). El conflicto. *Revista de Servicios Sociales y Política Social*, 53.
- Krebs, G. (2006). *Planeación fiscal de la transmisión patrimonial* (1era ed.). México: SICCO, S.A de C.V.
- Pérez, R. (octubre de 2016). Transmisión de bienes mediante donación o sucesión. *Consultorio Fiscal*.
- RAE, R. A. (2019). *Real Academia Española*. Obtenido de Real Academia Española: [www.rae.es](http://www.rae.es)
- SIEM. (2017). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. Obtenido de Sistema de Información Empresarial Mexicano: <https://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/muntamanoPublico2017.asp?qedo=05ytam=0yp=1>
- Simón, J. C. (2007). Incluir a ejecutivos no familiares como parte de tu equipo. *Contaduría pública*(418), 32-33.