



UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

**DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**

**ESTUDIO SOBRE LA TRANSICIÓN GENERACIONAL EN
LAS EMPRESAS FAMILIARES**

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

PRESENTA:

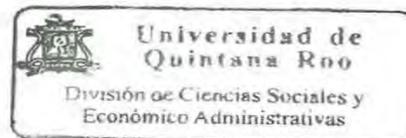
CRISTINA CATALINA RIVAS GIO

DIRECTOR:

DR. JOSÉ LUIS ESPARZA AGUILAR



15 de Juliodel2013





UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO

Tesis elaborada bajo la supervisión del comité de asesoría y aprobado como requisito parcial, para obtener el grado de:

LICENCIADA EN SISTEMAS COMERCIALES

COMITÉ:

DIRECTOR:

Dr. José Luis Esparza Aguilar

ASESOR:

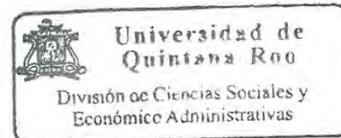
Mtro. Edgar Sansores Guerrero

ASESOR:

Mtra. Edith Navarrete Marneou



Chetumal, Quintana Roo, 15 de Julio del 2013.





DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico primeramente a dios por darme un día más de vida hacia mi realización profesional, a mis padres Enrique Rivas y Reina Gio que con mucho esfuerzo me han apoyado, educado y sacado adelante para ser una persona de bien. De igual manera a mi tía Melba Gio que ha sido una persona importante para la realización de este proyecto de vida.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por apoyarme en todo momento; a mi hermana Carmen Rivas Gio por ser un gran apoyo en las buenas y en las malas.

A mis maestros que en estos cuatro años de la carrera me orientaron hacia el conocimiento. Le agradezco al Dr. José Luis Esparza Aguilar por darme la oportunidad de participar en este proyecto, asesorarme y apoyarme en cada una de mis dudas en el desarrollo del presente trabajo. Al maestro Edgar Sansores Guerrero por sus sabias palabras.



RESUMEN

Autor: Cristina Catalina Rivas Gio

Título: Estudio sobre la transición generacional de las empresas familiares.

Institución: Universidad de Quintana Roo.

Grado: Licenciatura en Sistemas Comerciales.

Año: 2013

El objetivo de la presente tesis es dar a conocer la situación actual de las empresas familiares de la ciudad de Chetumal respecto a la sucesión generacional.

El presente trabajo consta de una introducción y cuatro capítulos. En el primer capítulo se inicia con el estudio de la empresa familiar y sus diversas definiciones alrededor del mundo. En el segundo capítulo se aborda el marco teórico relacionado con el tema. En el tercer capítulo se describe la metodología de investigación utilizada, y en el último capítulo, se hace un análisis de los resultados obtenidos.



ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| I. Planteamiento del problema | 3 |
| II. Justificación | 3 |
| III. Objetivo general | 6 |
| IV. Objetivos específicos..... | 6 |
| V. Hipótesis | 6 |
| CAPÍTULO 1. ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR..... | 7 |
| 1.1 Definición de Empresa Familiar..... | 8 |
| 1.2 La Teoría de Sistemas | 9 |
| 1.3 El Modelo de los tres círculos..... | 11 |
| 1.4 El Modelo evolutivo tridimensional | 14 |
| 1.4.1 El eje de la Empresa | 15 |
| 1.4.2 El eje de la Familia | 16 |
| 1.4.3 Eje de la Propiedad | 18 |
| 1.5 El Modelo de las influencias familiares sobre el proceso de sucesión | 20 |
| 1.5.1 Relación Familiar..... | 22 |
| 1.5.2 Sucesión en la Empresa Familiar..... | 23 |
| 1.5.3 Los Factores que Median la Influencia de la Familia en Sucesión | 24 |
| 1.6 El Modelo de Olson | 26 |
| 1.6.1 Dimensión Cohesión | 27 |
| 1.6.2 Dimensión Adaptabilidad..... | 28 |



1.6.3 Tipos de familias de Equilibradas, rango medio y extremas..... 30

CAPÍTULO 2. LA TRANSICIÓN GENERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR 33

2.1 Plan de sucesión 34

2.1.1 Modelo del proceso de sucesión 36

2.1.2 Alternativas a la sucesión en la empresa familiar..... 39

2.2 Elección del sucesor 43

2.3 Retiro del fundador 45

2.3.1 El legado del sucedido 46

2.3.2 ¿Cómo dejar el legado? 47

2.4 Transferencia del poder..... 48

2.4.1 Tipología de la sucesión (analogía con la entrega de la estafeta)..... 49

2.4.1.1 Relevo transferido 50

2.4.1.2 Relevo arrepentido 51

2.4.1.3 Relevo fallido..... 52

2.4.1.4 Relevo eficaz..... 53

CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN 54

3.1 Enfoque de la investigación..... 55

3.2 Población y muestra 56

3.3 Instrumento de medición y recolección de información 57

3.4 Variables de estudio 60

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 61

4.1. Análisis descriptivo 62

4.2 Análisis univariante 70



| | |
|---|-----------|
| 4.3 Análisis bivalente | 76 |
| CONCLUSIONES | 83 |
| RECOMENDACIONES | 85 |
| BIBLIOGRAFÍA | 87 |
| ANEXOS. Cuestionario Sobre Empresa Familiar (México) | 90 |



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

| | |
|--|----|
| Ilustración 1. El Modelos de los tres círculos de la empresa familiar. | 12 |
| Ilustración 2. El modelo evolutivo tridimensional | 14 |
| Ilustración 3. El Modelo de las Influencias Familiares Sobre el Proceso de Sucesión..... | 21 |
| Ilustración 4. Modelo circuplejo de Olson..... | 26 |
| Ilustración 5. Alternativas de sucesión. | 41 |
| Ilustración 6. Relevo intransferido | 51 |
| Ilustración 7. Relevo arrepentido..... | 52 |
| Ilustración 8. Relevo fallido..... | 53 |
| Ilustración 9. Relevo eficaz..... | 53 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Grupo de interés en la empresa familiar..... | 13 |
| Tabla 2. Etapas del eje de la empresa. | 15 |
| Tabla 3. Cuatro fases en la evolución a lo largo del eje de la familia | 17 |
| Tabla 4. Las características de las distintas etapas del eje de la propiedad | 19 |
| Tabla 5. Dimensiones de dos tipos de sistemas familiares. | 30 |
| Tabla 6. Cuadro de semejanzas y diferencias de las características generales en las familias extremas, de rango medio y equilibradas. | 31 |
| Tabla 7. Etapas del proceso de sucesión: Influencia del sucesor y del sucedido . | 37 |
| Tabla 8. Analogía sobre el cambio de estafeta | 49 |
| Tabla 9. Distribución de las MiPyME en Quintana Roo..... | 56 |
| Tabla 10. Distribución de la muestra por cuotas de empresas familiares. | 57 |
| Tabla 11. Sector de la empresa y tamaño..... | 70 |
| Tabla 12. Cambio de propiedad y tamaño. | 71 |
| Tabla 13. Promedio de variables tipo familiar (Descriptivos)..... | 72 |
| Tabla 14. Promedio de variables tipo propiedad(Descriptivos) | 75 |
| Tabla 15. Matriz de correlaciones factores familiares | 77 |
| Tabla 16. Matriz de correlaciones factores de gestión | 79 |
| Tabla 17. Matriz de correlaciones factores de propiedad..... | 81 |



INTRODUCCIÓN



Desde hace muchos años, la economía ha venido sufriendo grandes cambios y se ha debilitado debido a las crisis económicas globales, que no sólo afecta a nivel país, también ha afectado a nivel mundial. Por consiguiente, un factor muy importante que esto trae es el desempleo, y es aquí donde intervienen las empresas familiares, puesto que juegan un papel importante de relación social porque contribuyen a la generación de empleo, ingresos, eliminación de la pobreza y activa el sector productivo de las áreas locales del país.

Diversos estudios mencionan que un gran porcentaje de empresas familiares no logra pasar ni siquiera la primera transición generacional, siendo sólo el 33% de éstas las que logran alcanzar la segunda generación y de las cuales, sólo un 10% permanece con vida al final de la tercera.

Por lo anterior, en este trabajo de investigación se analizarán los factores de tipo familiar, de propiedad y de gestión que contribuyen a explicar la transición generacional y que ésta se lleve a cabo con éxito.



I. Planteamiento del problema

El continuo fracaso de empresas familiares permite establecer la problemática de su continuidad e identificar los factores que explican la forma de como se ha realizado el proceso de transición generacional, que examina desde la perspectiva de la teoría de sistemas, los tres componentes fundamentales: familia, empresa y propiedad. Dentro de las principales debilidades de la empresa familiar se puede mencionar la gran importancia que se da al vínculo familiar, el cual se encuentra, muchas veces, por encima de la capacidad o profesionalismo para manejar y dirigir el negocio.

Existen diversos autores que mencionan que un gran porcentaje de empresas familiares no logra pasar ni siquiera la primera transición generacional, siendo sólo el 33% de éstas las que logran alcanzar la segunda generación y de las cuales, sólo un 10% permanece con vida al final de la tercera generación (Handler, W.C; Fram, K.E, 1998).

Por lo anterior, se ha planteado la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los principales factores que influyen en la transición generacional de las empresas familiares?

II. Justificación

La empresa familiar es una de las organizaciones comerciales más antiguas, si se remonta al pasado desde la época de los cavernícolas se analiza que los hombres cazaban para alimentar a su familia y las mujeres cosechaban en la huerta para su propio consumo, sin embargo entre familias se intercambiaban productos practicando así el trueque.



Aun cuando los primeros signos de interés por el tema de la empresa familiar se remontan a la década de los cincuenta, pudiéndose destacar el trabajo pionero de (Christensen, 1953), la investigación en esta área ha sido relativamente escasa hasta 1975, siendo (Donelly, 1964) y (Levinson H. , 1971) dos de los pocos teóricos que han investigado activamente sobre el fenómeno de la empresa familiar durante estos primeros años de desarrollo del campo.

Se dice que las empresas familiares surgen primeramente como pequeñas empresas; es decir con el emprendimiento de pequeñas empresas familiares, que posteriormente van creciendo para luego desarrollarse y cederlas a otros familiares para su continuidad de valores y formando parte del patrimonio familiar.

De acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010) las MiPyME representan un 98.4% a de unidades económicas de comercio a nivel nacional el cual la mayoría de estas son Empresas Familiares, las MiPyME están divididas en tres sectores: la primera son los servicios privados no financieros que representan el 47.1%, la segunda son las industrias manufactureras que representan un 40.0% y finalmente con un 11.3% son empresas que respectivamente no están registradas.

La importancia de estudiar a las empresas familiares son las siguientes razones:

- Su estudio como sistema nació con unos pocos artículos publicados en las décadas de 1960 y 1970, los cuales se centraban en problemas comunes que entorpecían el funcionamiento de las empresas familiares: nepotismo, rivalidad entre generaciones y hermanos, gerentes no profesionales.
- Puesto que en la actualidad este tema es reciente, existen pocas investigaciones u proyectos que revelen una definición acertada de la empresa familiar.
- acentuando la importancia que las empresas familiares tienen en las economías desarrolladas en el país, la mayor parte de los científicos opina



que la propiedad de las empresas en manos de una familia no dura mucho tiempo.

- El auge de estas empresas se produce a medida que las familias que las controlan van perdiendo el dominio del capital de las mismas y, por tanto, su poder e influencia sobre la gestión, dando lugar a una evolución clara hacia una gestión profesionalizada.
- otro punto por el cual es importante investigar a las empresas familiares es, que investigar conjuntamente la familia y la empresa es difícil, puesto que solo son expertos en un ámbito, la familia o el negocio.

Es necesario conocer cuáles son las problemáticas comunes por las que pasan las empresas familiares, para poder hacer frente a esos problemas:

- El primer problema de la empresa familiar es el nepotismo, esto es más bien la preferencia que tienen los dueños a dar empleo a familiares que no tienen el conocimiento al área que se cubrirá, a contratar a una persona externa que si cumpla con el perfil para ejercer dicho puesto.
- El segundo problema es la confusión entre empresa y familia, las empresas familiares, les es difícil separar las relaciones familiares dentro de la empresa, esto conlleva a la toma de decisiones guiadas por sentimientos, por las que no favorecen a la salud de la empresa.
- El tercer problema es exceso de familiares en la empresa, esto puede generar rivalidad dentro de la empresa, puesto que los familiares suelen creerse los dueños de la empresa.
- El cuarto problema es organización poco profesional, es decir la mala gestión empresarial que se tiene en el negocio.
- Y por último los problemas familiares. Los conflictos en la familia dentro de la empresa son inevitables, es algo que no se puede prever, pero si se pueden resolver.



Por estos problemas y por las oportunidades que tienen las empresas familiares, es importante estudiarlas, es por eso que en la presente investigación se abarcarán temas relacionados que ayudarán los que tienen una empresa familiar a manejar los problemas y ver sus oportunidades para crecer en un mundo globalizado.

III. Objetivo general

Analizar los factores de tipo familiar, de propiedad y de gestión que influyen en la transición generacional de las empresas familiares.

IV. Objetivos específicos

- Realizar una revisión de la literatura sobre la transición de las empresas familiares.
- Construir un instrumento de medición (cuestionario) sobre la transición generacional de las empresas familiares.
- Elaborar un análisis estadístico de los resultados obtenidos.
- Difundir los resultados obtenidos en algún evento académico

V. Hipótesis

Con base en la revisión de la literatura, se ha planteado la siguiente hipótesis de estudio:

H₁: Existen factores de tipo familiar, de propiedad y de gestión que influyen en la transición generacional de las empresas familiares.



CAPÍTULO 1. ESTUDIO DE LA EMPRESA FAMILIAR



1.1 Definición de Empresa Familiar

La empresa familiar es un tema muy novedoso en la actualidad. Si bien se puede analizar que la empresa familiar se estudia desde hace mucho tiempo ejemplo de ello se tienen investigaciones del año 1953 con el trabajo de Christensen donde hace mención que la Planificación de la sucesión es el proceso de transferencia de control de la gestión de un miembro de la familia a la siguiente; sin embargo no maneja una definición de lo que es una EF.

Es en la década de los 60's y principios de los 70's cuando surgen las primeras definiciones por los autores Cader 1961, Donnelley, 1964, Levinson, 1971, Gelinier, 1974, Danco, 1980 donde la mayoría de los autores concuerdan que la empresa familiar es una propiedad familiar y está gestionada por los miembros de la familia.

Una de las definiciones de empresa familiar aceptadas por dos instituciones internacionales una de ellas es el Grupo Europeo de Empresas Familiares y en Milán por el Board del FBN es la siguiente:

“Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

- 1.- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- 2.- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- 3.- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- 4.- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar, si la que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o



descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho del capital social¹.

1.2 La Teoría de Sistemas

Para poder iniciar el tema de teoría de sistemas en la empresa familiar, primero analicemos como surge la definición.

La teoría general de sistemas no soluciona problemas o da soluciones prácticas, pero produce teorías y conceptos de aplicación en una realidad social determinada.

La teoría de sistemas nació aproximadamente en el 1925, cuando Ludwig Von Bertalanffy hizo públicas sus investigaciones sobre el sistema abierto.

La teoría de sistemas a través del análisis de las totalidades y las interrelaciones internas de éstas y las externas con su medio, es ya en la actualidad, una poderosa herramienta que permite la explicación de los fenómenos que se suceden en la realidad y hace posible la predicción de la conducta futura de esa realidad (Rodriguez Valencia, 1993).

Por lo tanto, la teoría de sistemas, al abordar esa totalidad debe llevar consigo una visión integral y total. Esto significa que es necesario disponer de mecanismos interdisciplinarios, ya que de acuerdo con el enfoque reduccionista con el que se ha desarrollado el saber científico hasta nuestra época, la realidad ha sido dividida, y sus partes han sido explicadas por diferentes ciencia, es como si la realidad considera como sistema, hubiese sido dividida en cierto número de subsistemas y cada uno de ellos hubiese pasado a formar la unidad de análisis de una determinada rama del saber humano.

¹ Se refiere a empresas en las que la familia no cuenta con la mayoría de los votos pero que a través de su participación accionarial, puede ejercer influencia decisiva.



Resulta que el sistema total tiene una conducta que generalmente, no puede ser prevista y explicada a través del estudio y análisis de cada una de sus partes, lo que es lo mismo que “El todo es más que la suma de sus partes”. La teoría de sistemas es una brecha horizontal que pasa a través de todos los diferentes campos del saber humano, para explicar y predecir la conducta de la realidad (Rodríguez Valencia, 1993).

La teoría de sistemas enfoca el comportamiento de los elementos de la realidad frente a otros elementos, poniendo de relieve que cada uno de ellos existe dentro de un contexto con el cual tiene múltiples integraciones de distinto nivel de relevancia. El grado de relevancia de las interrelaciones está dado por la contribución que las aportan a que los fenómenos experimentados por el elemento, o las acciones que desarrolla, se integren con los fenómenos o acciones que se realizan en otros elementos, para producir en conjunto un resultado característico que justifica la participación de cada elemento en el conjunto. Cada conjunto de elementos ligados por estas interrelaciones que conducen a un resultado o producto característico es lo que se conoce como “Sistema” (Rodríguez Valencia, 1993).

En resumen la teoría de sistemas permite analizar:

- "El enfoque de sistemas proporciona una estructura para visualizar factores ambientales, interno y externos, en un todo. Permite reconocer tanto la colocación como el funcionamiento de los subsistemas". (R.A.Johnson, 1971)
- Los sistemas existen dentro de sistemas: cada sistema existe dentro de otro más amplio. Es decir cómo se relacionan determinados elementos y para qué se relacionan.
- Qué elementos son necesarios y cómo se interrelacionan para producir determinado resultado. Esto demuestra que los sistemas son abiertos: es consecuencia del anterior. Cada sistema que se examine, excepto el menor o mayor, recibe y descarga algo en los otros sistemas, por lo general en los



siguientes. Los sistemas abiertos se caracterizan por un proceso de cambio infinito en su entorno, que son los otros sistemas. Cuando el intercambio cesa, entonces el sistema se desintegra, o sea que pierde sus fuentes de energía.

- Para qué existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y cuáles son todos los elementos involucrados.

1.3 El Modelo de los tres círculos

Si bien se analiza en casos de estudio y se puede leer en los libros que investigan la empresa familiar, hay tres grandes situaciones o sistemas que se analizan por separado para poder entender a la empresa familiar. Esas tres situaciones son las siguientes.

- La empresa
- La familia
- La propiedad.

Los grandes autores que investigan a la empresa familiar Gersick, Davis, Hampton, Lansberg igualmente se dieron a la tarea de analizar el modelo de los tres círculos. El modelo de los tres círculos ha sido el principal paradigma conceptual de la empresa familiar. Éste considera la empresa familiar como un sistema complejo compuesto de tres subsistemas superpuestos: propiedad, empresa y familia. Este modelo es una excelente herramienta para entender la dinámica presente en cualquier empresa familiar en un momento determinado. En nuestro trabajo más reciente, nos ha parecido útil transformar el modelo conceptual de los tres círculos en uno evolutivo donde cada uno de los tres subsistemas pase por una secuencia de etapas a lo largo del tiempo (Gersick, Davis, Hampton, & Lansber, 1997).

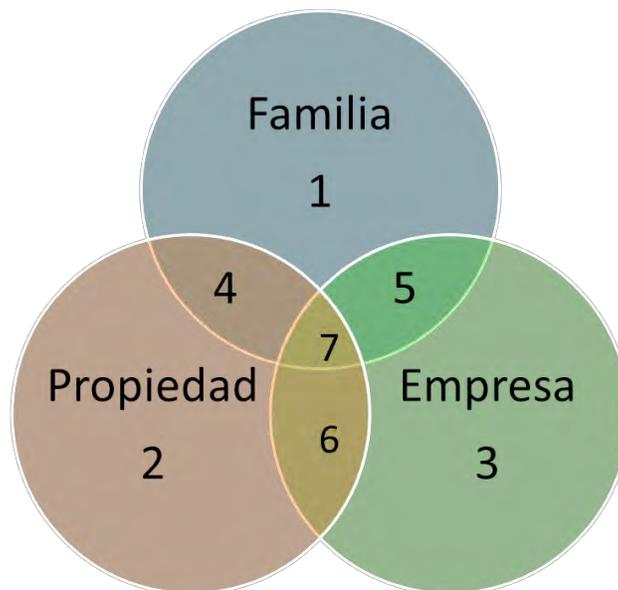
A continuación se muestra el Modelo de los Tres Círculos, de Davis y Tagiuri 1982, donde explica la forma en que se sobreponen los sistemas de la Familia, la Empresa y la Propiedad, así como el lugar que ocupan cada uno de los miembros que pertenece a alguno de los siete subconjuntos que se forman en las áreas de sus intersecciones.

El círculo Familia es aquel al cual pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar.

El círculo Empresa comprende el conjunto de individuos que laboran dentro de ella y que perciben un sueldo o beneficio económico directo, producto del trabajo que desempeñan y que le agrega valor a la compañía.

El círculo Propiedad determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa, lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Todas y cada una de las personas que de alguna forma u otra tienen relación con una Empresa Familiar, pueden ubicarse en alguno de estos círculos y subconjuntos.

Ilustración 1. El Modelos de los tres círculos de la empresa familiar.



Fuente: Belausteguigoitia, 2010



Ya que todos los integrantes de la empresa pueden estar dentro de estos círculos y subconjuntos se da una clasificación de estos:

1. miembros de la familia, que no son propietarios y no trabajan en la empresa
 2. propietarios de la empresa, que no son miembros de la familia y no trabajan en la empresa Familia
Propiedad Empresa
 3. empleados de la empresa, que no son miembros de la familia y no son propietarios
 4. miembros de la familia, que son propietarios y no trabajan en la empresa
 5. miembros de la familia que no son propietarios y trabajan en la empresa
 6. propietarios que no son miembros de la familia y trabajan en la empresa
 7. miembros de la familia, que son propietarios y trabajan en la empresa
- Así como también cada uno de los integrantes de esta clasificación de intereses:

Tabla 1. Grupo de interés en la empresa familiar.

| Rol que desempeña | Intereses propios del rol |
|---|---|
| 1) Miembros de la familia | Medios económicos para sobrevivir. |
| 2) Accionistas no familiares | Retorno sobre inversión, dividendos, liquidez, posibilidad de venta. |
| 3) Empleados familiares | Seguridad laboral, compromiso con la cultura de la familia propietaria. |
| 4) Familiares que trabajan en la empresa familia | Seguridad laboral y económica, mayores responsabilidades y autonomía. |
| 5) Socios no familiares que trabajan en la empresa familiar | Seguridad laboral, dividendos, esfuerzos por ejercer el poder. |
| 6) Familiares que son accionistas | Es una combinación de los intereses 1 y 2. |
| 7) Directivo, familiar y accionistas | Todos los puntos anteriores. |

Fuente: Dodero, 2002.

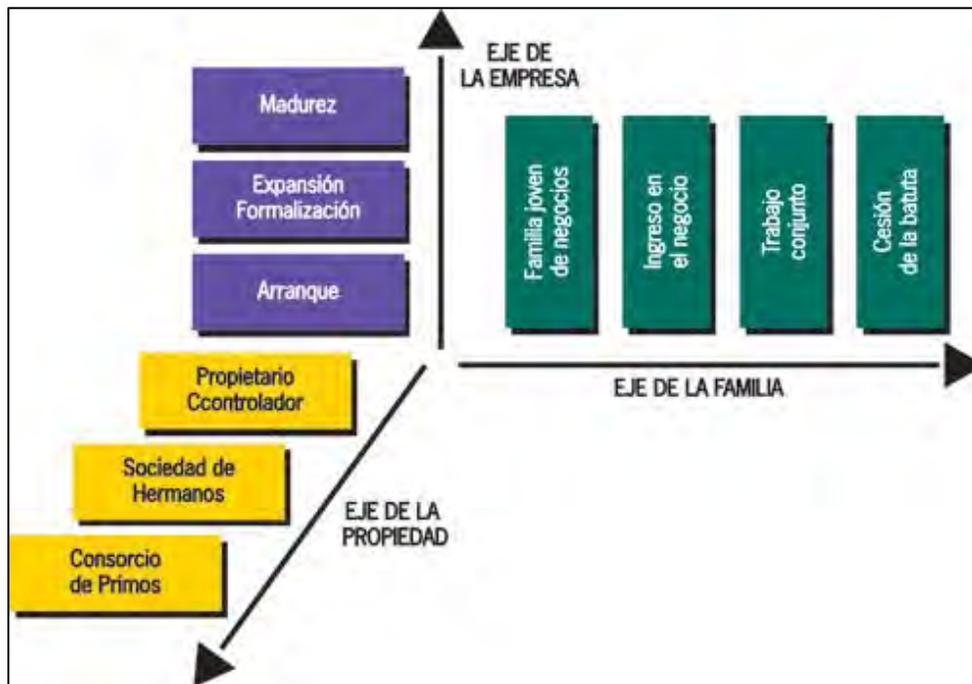
Es muy importante conocer los valores que se fomentan en la familia y empresa, ya que estos ejercen una fuerte y estrecha influencia en los problemas que lleguen a suceder en la empresa al igual que el éxito de la misma.

1.4 El Modelo evolutivo tridimensional

El Modelo Evolutivo Tridimensional explica cada una de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suele atravesar con el tiempo.

Durante el transcurso de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios sucesos de cada subsistema.

Ilustración 2. El modelo evolutivo tridimensional



Fuente: Gersick, Davis, Hampton, & Lansber, 1997

Gersick, Davis, Hampton, & Lansber, 1997 introducen en el modelo de los tres círculos una dimensión evolutiva. Esta aproximación añade a la identificación de



distintos roles la capacidad para una descripción de la empresa familiar en su totalidad. Ésta quedaría definida a partir de un espacio tridimensional conformado por el Eje de la Familia, el Eje de la Propiedad y el Eje de la Empresa.

Los autores definen etapas cualitativamente diferentes en cada uno de los ejes, de forma que la empresa familiar transitaría por ellas siguiendo básicamente una pausa temporal. La empresa familiar se ve confrontada en cada una de las fases por las que transita con retos diferentes a los que debe dar respuesta.

1.4.1 El eje de la Empresa

Los autores definen tres etapas: la de arranque, la de expansión y formalización y la de madurez. Dichas etapas estarían definidas por las siguientes características y se enfrentarían a los retos siguientes:

Tabla 2. Etapas del eje de la empresa.

| Etapa | Características | Principales Retos |
|-----------------------------|--|--|
| Arranque | Estructura informal: el empresario está en el centro de todo. | Supervivencia (ingreso en el mercado planificación, financiamiento) |
| Expansión- Formalización | Estructura cada vez más formal. Múltiples productos y líneas de negocio. | Profesionalización del negocio. Planificación estratégica. Sistemas y políticas organizacionales. Gestión financiera. |
| Madurez | Estructura organizacional orientada a la estabilidad. Estabilidad en la base de clientes. Estructura divisionalizada con gerentes profesionales. Procedimientos organizacionales. | Reenfoque estratégico. Compromiso de directivos con propietarios. Reinversión. |

Fuente. Gersick, Davis, Hampton, & Lansber, 1997.



La evolución del Eje de la Empresa recoge un enfoque teórico del crecimiento según el cual existirían pautas cíclicas no sólo en el desarrollo de la empresa como conjunto, sino en otros aspectos más concretos como por ejemplo el ciclo de vida de producto, la internacionalización (Jarillo & Martínez, 1991) la incorporación de tecnología, la incorporación de un nuevo producto por parte de los clientes, etc. Los ciclos de vida de la empresa han sido ampliamente estudiados. Los dos trabajos que probablemente han tenido mayor impacto han sido los de Chandler, 1962 y Greiner, 1972. El primero define la evolución de la empresa siguiendo un modelo de cuatro etapas (acumulación de recursos, racionalización de su uso, crecimiento continuado y racionalización del uso de recursos expandidos).

Greiner propone una evolución en cinco fases: creatividad, dirección, delegación, coordinación y colaboración. El paso de una etapa a otra se daría a través de una crisis, de forma que la superación de dicha crisis permitiría el paso a la siguiente fase. Así, los problemas de gestión aflorarían por las nuevas demandas que la empresa debería confrontar, y que a su vez serían el resultado del éxito en la etapa anterior.

La evolución a lo largo del Eje de la Empresa, tal como es definida en el MET, no consistirá únicamente en un aumento de dimensión, sino que tiene que ver también con un aumento de la complejidad de la empresa en su conjunto, ya sea en el número de procesos, productos o mercados, como en el nivel de internacionalización, la tecnología incorporada, etc (Gimeno & Baulenas, 2002).

1.4.2 El eje de la Familia

La familia ha sido ampliamente estudiada desde distintas disciplinas, tales como la Economía, la Antropología, la Psicología, el Derecho y la Religión (Cristense, 1964; F. & Berardo, 1966). La familia entra como objeto de estudio en el campo



del management de la mano de la empresa familiar (Rosenblatt, deMik, Anderson, & Johnson, 1985).

Gersick y sus colegas proponen cuatro fases en la evolución a lo largo del Eje de la Familia: joven familia de negocios, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta. Cada una de estas etapas tiene unas características concretas y plantea unos retos específicos a las familias empresarias, que están sintetizadas en el siguiente cuadro 3:

Tabla 3. Cuatro fases en la evolución a lo largo del eje de la familia

| Etapa | Características | Principales Retos |
|---------------------------|--|--|
| Joven familia de negocios | Generación adulta menor de 40 años. Hijos, si los hay, menores de 18 años. | -Crear una empresa conyugal funcional. -Decisiones sobre relación entre trabajo y familia. -Relaciones con la familia extensa. -Crianza de los hijos. |
| Ingreso en el negocio | Generación mayor entre 35 y 55 años. Generación joven entre adolescencia y 30 años. | -Transición a la edad madura. -Separar e individualizar a los hijos. -Decisiones relativas a la carrera de los hijos. |
| Trabajo conjunto | Generación mayor entre 50 y 75 años. Generación joven entre 20 y 45 años. | -Cooperación y comunicación entre generaciones. -Manejo constructivo del conflicto. -Dirigir la familia de la tercera generación. |
| Cesión de la batuta | Generación mayor con 60 años o más. | -Desvinculación de la primera generación. -Transición del liderazgo hacia la siguiente generación. |

Fuente. Gersick, Davis, Hampton, & Lansber, 1997



Para teorizar la evolución individual el MET se apoya en los trabajos de Levinson (1978,1996). Para este autor, las personas experimentan un recorrido vital en el que se suceden etapas de tranquilidad y otras más difíciles de transición de una fase a otra. Las variables características de las distintas fases estarían relacionadas con la definición de su individualidad, su rol ocupacional y su rol familiar, así como con la creación de sentido para su vida.

1.4.3 Eje de la Propiedad

La característica definitoria de una empresa familiar es la posibilidad de que una familia tenga influencia significativa en una empresa por su posición accionarial en ella (Davis, 1983). Es por ello, la carta de naturaleza de la empresa familiar viene dada por su condición de propiedad familiar.

Los autores del MET definen el Eje de la Propiedad apoyándose en las fases de la propiedad desarrolladas previamente por (Ward, 1991). Proponen tres fases claramente marcadas en el modelo evolutivo: la fase de «empresario controlador», la de «sociedad de hermanos» y la de «consorcio de primos». Aquello implica que la evolución de la empresa familiar a lo largo de este eje vendría definida por el nivel de dispersión accionarial existente y por la relación de parentesco entre los accionistas.

Una evolución habitual sería la correspondencia entre cada una de estas fases con una generación determinada. Controlador, hermanos y primos se corresponderían con fundador, segunda y tercera generación, en la medida en que la distribución de la propiedad se llevara a cabo de forma igualitaria a lo largo del genograma familiar. En el caso en que hubiera un único heredero o que la política de sucesión en la propiedad fuera de concentración accionarial, esta coincidencia



entre generación y estadio de la propiedad no se produciría (Gersick, Davis, Hampton, & Lansber, 1997).

Los autores del MET definen las características de las distintas etapas del Eje de la Propiedad y unos retos específicos a los que la empresa familiar debe hacer frente en cada una de ellas.

Tabla 4. Las características de las distintas etapas del eje de la propiedad

| Etapa | Características | Retos |
|------------------------|---|---|
| Empresario controlador | Control de la propiedad en un individuo o matrimonio. Otro propietarios, si existen, sin autoridad importante. | Capitalización Equilibrar control unitario con los puntos de vista de los otros accionistas. Elegir una estructura de propiedad para la siguiente generación. |
| Sociedad de hermanos | Dos o más hermanos en el control de la propiedad. Control efectivo en manos de una generación de hermanos. | Proceso para compartir el control entre hermanos. Definir la función de los propietarios no empleados. Retener el capital. Control de la orientación a ramas familiares. |
| Consortio de primos | Muchos primos accionistas. Mezcla de propietarios empleados y no empleados en la empresa | Gestión de la complejidad familiar y del grupo de accionistas. Creación de un mercado de capitales para la Empresa Familiar. |

Fuente. Gersick, Davis, Hampton, & Lansber, 1997

La propiedad vista desde la economía tiene unas características distintas y tiene derechos de control residual, es decir, el derecho a tomar las decisiones que por ley o por contratos no estén ya predeterminadas. Tiene también derecho al



beneficio residual, es decir, derecho a la apropiación de la renta generada una vez satisfechas todas las obligaciones. La propiedad tendrá, por tanto, un derecho a tomar decisiones (o a controlarlas) y un derecho al disfrute de rentas. (Milgrom & Roberts, 1993).

Desde el punto de vista de la gestión, la propiedad ha sido estudiada principalmente en lo relativo a la influencia mutua entre propiedad y gestión. Introducen este análisis al observar la evolución que se iniciaba hacia esta separación en las grandes corporaciones. Es decir, en la terminología del MET, las corporaciones estaban evolucionando a través del Eje de la Propiedad, de forma que dejaban de ser gestionadas por sus fundadores para pasar a tener una propiedad más dispersa (Berle & Means, 1932).

La definición del Eje de la Propiedad que hace el MET se puede resumir en dos dimensiones: el número total de propietarios y la relación de parentesco entre ellos. En la disposición en que el propietario sea único, se estará en la fase de propietario controlador.

En la disposición en que el número de éstos aumente y cambie la relación de parentesco, se estará en la fase de hermanos o primos. El modelo lleva implícito un aumento cuantitativo en el número de propietarios debido a la práctica predominante de reparto igualitario de las acciones.

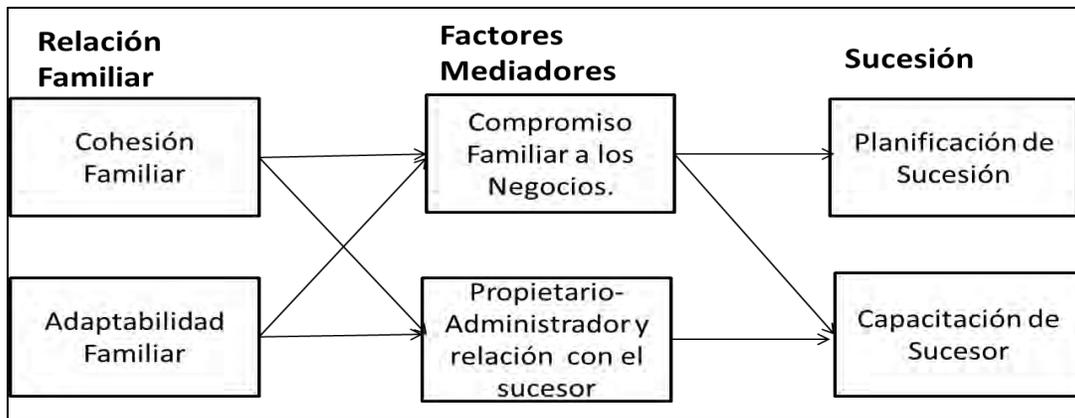
1.5 El Modelo de las influencias familiares sobre el proceso de sucesión

El modelo de las influencias familiares sobre el proceso de sucesión desarrollado por Lansberg & Astrachan, 1994 a través de una investigación, uso como variables a 130 participantes de 109 empresas familiares, los resultados que sugieren es que los efectos de la adaptabilidad familiar y la cohesión familiar en la planificación



de la sucesión y de la formación sucesora se determina por el compromiso de la empresa, la calidad del propietario y administrador y la relación con el sucesor. La investigación descubrió que la influencia de las relaciones familiares en el comportamiento de la administración en la empresa familiar, no es directa como se suponía anteriormente, pero es mediada por varios factores. (Lansberg & Astrachan, Influence of Family Relationship on Sucession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors, 1994).

Ilustración 3. El Modelo de las Influencias Familiares Sobre el Proceso de Sucesión



Fuente. Lansberg & Astrachan, 1994.

Muchos factores han sido identificados por el cual la falta de planificación de sucesión y formación sucesor puede conducir a la desaparición de una empresa familiar. La literatura sugiere que si la planificación y la formación se posponen, por muerte o incapacidad del dueño-gerente de repente pueden prever a la empresa familiar de los activos cruciales de gestión, incluyendo la información estratégica sobre mercados, productos y empleados, y las conexiones importantes con los actores externos, como proveedores, clientes y fuentes de financiamiento (Lansberg & Astrachan, Influence of Family Relationship on Sucession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors, 1994).



Cuando la planificación de la sucesión y la formación sucesora se producen en estas empresas es a menudo informal, vaga y poco explícito. Según Lansberg I. , (1988) y Ward J. L., (1987), planificación de la sucesión debe ser explícito y debe incluir la formulación de una visión viable de la empresa después de la sucesión, el desarrollo de criterios para la selección de un sucesor, la creación de un plan de capacitación candidatos sucesores, y el diseño de estructuras adecuadas para la gestión del cambio en la empresa, así como en la familia, como un consejo de administración y un consejo de familia.

1.5.1 Relación Familiar

Este estudio trata de delimitar las variables específicas de la familia a través del uso de las medidas establecidas por el campo de estudios de la familia. Las variables independientes en esta investigación.

Estos enfoques suelen ver a la familia y el negocio como dos entidades distinciones y monolítica que influyen directamente entre sí. Creemos que su influencia mutua puede ser ni totalmente directa ni simple. Más bien, el efecto de un sistema en el otro es probable que sea mediada por factores específicos (Lansberg & Astrachan, *Influence of Family Relationship on Sucession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors*, 1994).

Este estudio examina la relación entre la familia específica y variables organizacionales. Nuestra atención se centra en la influencia de la capacidad de adaptación de la familia y la cohesión familiar (Olson , Russell , & Sprenkle, 1988) sobre la gestión de la planificación de sucesión y formación sucesor. (Por el sucesor queremos decir que persona que ha sido designar para ser el próximo líder de la empresa.) Postulamos que los efectos de la capacidad de adaptación de la familia y la cohesión de la familia en la gestión de planificación de la sucesión y la formación sucesores están mediados por el compromiso de la familia a la empresa y la calidad de la relación entre el propietario-gerente y sucesor.



1.5.2 Sucesión en la Empresa Familiar

La escasa investigación disponible sugiere que las empresas familiares con frecuencia evitan la planificación de la sucesión y la formación de un sucesor, a menudo con graves consecuencias. En un estudio cualitativo de cincuenta y 59 empresas, (Rosenblatt, deMik, Anderson, & Johnson, 1985) encontró que los dueños de empresas familiares a menudo se resisten a la planificación de la sucesión y que esto, a su vez, disminuye las probabilidades de que el negocio va a sobrevivir más allá de la primera generación.

Los conceptos de cohesión de la familia y la capacidad de adaptación de la familia fueron derivados de a partir del modelo circunplejo de las relaciones familiares desarrolladas por (Olson , Russell , & Sprenkle, 1988). Cohesión se refiere al grado de conexión y vinculación emocional que los miembros de la familia experimentan dentro la familia. Según Olson (1988), las familias normales varían a lo largo de esta dimensión de conectado (alta cohesión) para separarlas (baja cohesión).

Familias conectadas tienen una orientación colectivista al mismo tiempo mantener límites claros entre los subsistemas de la familia, por ejemplo, entre padres e hijos. En estas familias, la cercanía emocional, la intimidad y la lealtad están enfatizados. En las familias separadas, los miembros de los tesoros de su autonomía y sienten que pasar mucho tiempo fuera de la familia es importante. En estas familias predomina una orientación individualista. Sin embargo, las familias separadas no están totalmente desconectadas. Pero están dispuestos a pasar algún tiempo juntos y para participar en la toma de decisiones conjuntas críticos.

La capacidad de adaptación de la familia, la segunda dimensión, se refiere a la capacidad del sistema de la familia a realizar cambios internos en respuesta al estrés situacional y de desarrollo. Las familias van a lo largo de esta dimensión de la flexibilidad (alta capacidad de adaptación) para estructurada (baja capacidad de



adaptación). En las familias flexibles, los individuos modifican las reglas y los roles de acuerdo con las demandas externas y los cambios de desarrollo. En estas familias, responsabilidades de liderazgo son compartidos y se fomenta la entrada de los miembros en la toma de la familia. Estructuras de las familias, por el contrario, son ellos, son aquellos en los que predomina un líder autoritario. En estas familias reglas son explícitas y de aplicación muy estricta, y el comportamiento individual tiende a limitarse a funciones específicas. Estas familias no cambian fácilmente las reglas, roles y límites, en respuesta a las demandas externas o transiciones del desarrollo (Lansberg & Astrachan, Influence of Family Relationship on Sucession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors, 1994).

1.5.3 Los Factores que Median la Influencia de la Familia en Sucesión

Lansberg & Astrachan sostienen que el impacto de las relaciones familiares en la planificación de la sucesión y la formación sucesora está mediada en gran parte por dos variables: el compromiso de la familia a la empresa y la calidad de la relación entre el propietario-gerente y sucesor.

El compromiso de la familia se refiere al grado en el que la familia propietaria se dedica a la participación de la nueva generación de miembros de la familia en la propiedad o gestión de la empresa. Familias altamente comprometidos ver las firmas como un legado permanente en el que las tradiciones de la familia, identificar, y la cultura están consagrados. un rasgo distintivo de las familias que están muy comprometidos con sus empresas es que los padres transmiten a sus hijos un sentido de entusiasmo por el negocio y su futuro.

El segundo mediador de los efectos de la capacidad de adaptación de la familia y la cohesión de la familia en la planificación de la sucesión y la formación sucesora es la calidad de la relación entre el propietario-gerente y el sucesor. alta calidad de



propietario-gerente y relación sucesor se caracterizan por la confianza, el apoyo mutuo, la comunicación abierta y sincera, y la voluntad de cada Parte para reconocer los logros de otros. También es destacado a lo que el propietario-director y sucesor podrá solicitar uno al otro en busca de ayuda y orientación cuando sea necesario, y que compartan la información pertinente relativa a los negocios, la familia, y entre ellos.

Relaciones propietario-gerente y sucesor a menudo implican el intercambio de intereses y aficiones que no están relacionados con el negocio.

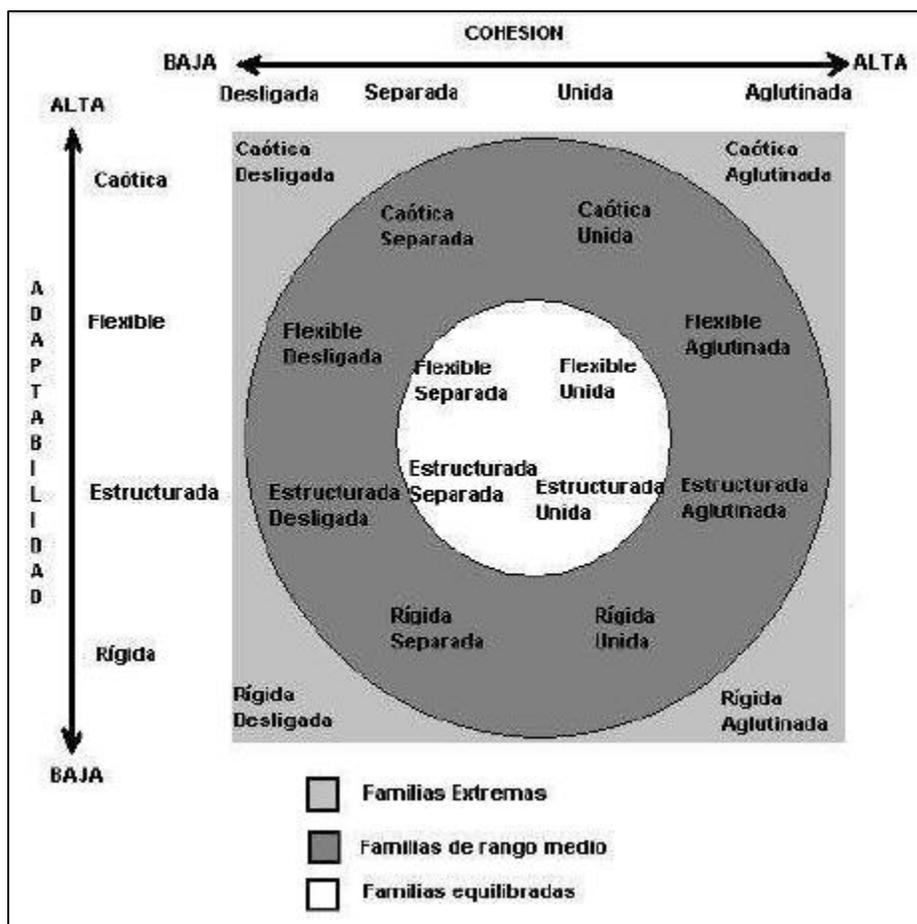
Por el contrario, ineficaces relaciones propietario-director-sucesor, se caracterizan por una comunicación deficiente y poco frecuentes, la falta de voluntad de explorar directamente las diferencias de opinión, y la retención activa de la información importante, sobre todo en relación con la evaluación del desempeño y expectativas de competencia (Lansberg & Astrachan, *Influence of Family Relationship on Sucession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors*, 1994).

1.6 El Modelo de Olson

Este modelo fue desarrollado en 1979 por David H. Olson. El modelo de Olson facilita el diagnóstico familiar usando la perspectiva sistémica.

Éste es uno de los modelos más importantes para el estudio del funcionamiento familiar y establece una tipología para clasificar y manejar los distintos perfiles a través de tres dimensiones: cohesión, adaptabilidad y comunicación.

Ilustración 4. Modelo circuplejo de Olson.



Fuente. Olson , Russell , & Sprenkle, 1988



1.6.1 Dimensión Cohesión

Cohesión Se define como la proximidad, vínculo o lazo emocional que los miembros de la familia tienen entre sí. Es decir es Es el conjunto de toda la afectividad, intimidad y el significado que constituye la esencia de las relaciones familiares.

Indicadores a evaluar.

- Vinculación emocional.
- Independencia.
- Límites.
- Coaliciones.
- Tiempo, espacio.
- Amigos, adopción de decisiones intereses y recreación.

Se puede distinguir cuatro niveles de cohesión que permiten diferenciar tipos de familias:

1. Desligadas (cohesión muy baja)
2. Separadas (cohesión baja a moderada)
3. Unidas (cohesión moderada a alta)
4. Aglutinadas (cohesión muy alta)

-Familias desligadas y separadas.- Se caracterizan por favorecer un alto grado de autonomía y cada persona actúa libremente con escaso apego o compromiso con su familia. Sería en el área central del modelo donde los individuos logran tener una experiencia equilibrada entre la independencia y la unión.

-Familias unidas y aglutinadas se caracterizan por una sobre identificación con la familia, en el sentido de una fusión psicológica y emocional, y con exigencia de lealtad y consenso que frenan la independencia, individuación o diferenciación de sus miembros.



Dentro de los niveles centrales de cohesión, los extremos como las familias desligadas y aglutinadas son considerados como familias caóticas, desbalanceadas o problemáticas, y los medios como las familias separadas o unidas son considerados como familias facilitadoras.

1.6.2 Dimensión Adaptabilidad

Se la conoce también como la flexibilidad, se define como "la habilidad del sistema para cambiar su estructura de poder, la dinámica entre los roles y las reglas de las relaciones familiares en respuesta a estresores evolutivos (propios del desarrollo) y situacionales". Ya que un sistema adaptativo requiere el equilibrio de la morfogénesis (cambio) y la morfostásis (estabilidad).

La adaptabilidad depende de dos mecanismos regulatorios: los circuitos de retroalimentación positivos y negativos.

La adaptabilidad de una familia depende de su capacidad para crear un equilibrio flexible entre una situación excesivamente cambiante (que se traduce en sistemas caóticos) y una situación excesivamente estable (que se traduce en sistemas rígidos).

Indicadores a evaluar:

- Poder (asertividad, control y disciplina).
- Estilos de negociación.
- Posible intercambio y modificación de roles y reglas de las relaciones.

Se pueden distinguir cuatro niveles de adaptabilidad que permiten diferenciar distintos tipos de familias.

1. Rígida (adaptabilidad muy baja).
2. Estructurada (adaptabilidad baja a moderada).
3. Flexible (adaptabilidad moderada alta).
4. Caótica (adaptabilidad muy alta).



Rígida y Estructurada. Se caracteriza por la excesiva responsabilidad, normas inflexibles, Organizadas, centradas y el liderazgo es de los padres Responsabilidades y Normas definidas

Flexible y Caótica. Se caracteriza por Familia democrática, Liderazgo distribuido, apoyo en el pensamiento autónomo de los miembros, Falta de responsabilidad y de límites familiares, no hay normas y las reglas cambian constantemente

Dentro de los niveles centrales de adaptabilidad, los extremos como familias caóticas, des balanceadas o problemáticas y los medios como las familias facilitadoras. Un sistema equilibrado significa que la familia puede actuar conforme a los extremos de la dimensión cuando sea apropiado, pero no permanecerá en esos patrones por largos períodos de tiempo.

Como resultado de su estilo de funcionamiento, las familias equilibradas tienen un repertorio más amplio de conductas y mayor capacidad de cambio que las familias extremas.

De los dieciséis tipos de familias propuestos por el Modelo Circumplejo:

Cuatro puntúan en los niveles centrales que reflejan niveles moderados en ambas dimensiones y que se consideran las más funcionales para el desarrollo individual y familiar. Cuatro tienen puntuaciones extremas en las dos dimensiones y se entienden como los más disfuncionales para el bienestar de los miembros de la familia. Ocho tipos de familias, se sitúan en un rango medio, al tener puntuaciones extremas en una sola dimensión, siendo menos comunes que las equilibradas y las familias extremas.

De este modo, el modelo propone una tipología que es un método de clasificación o diagnóstico en el cual se identifican modelos, grupos, o tipos característicos que preferentemente se excluyen entre sí, de este modo nacen las familias curvilíneas, donde las áreas centrales son las ocupadas mayoritariamente por familias no-etiquetadas funcionales o equilibradas, situándose las disfunciones en los extremos.



El Modelo Circumplejo permite predecir adecuadamente en las diferentes etapas del ciclo vital a las familias extremas y a las equilibradas.

1.6.3 Tipos de familias de Equilibradas, rango medio y extremas

Los sistemas familiares más frecuentes encontrados son: familias equilibradas y familias extremas. Las familias de rango medio son el resultado de la combinación de las diferentes dimensiones de estos dos tipos de sistemas familiares. Son las siguientes:

Tabla 5. Dimensiones de dos tipos de sistemas familiares.

| | | <i>Cohesión</i> | | | |
|----------------------|---------------------|-----------------------------------|----------------------------------|-------------------------------|------------------------------------|
| | | <i>Desligada</i> | <i>Separada</i> | <i>Unida</i> | <i>Aglutinada</i> |
| <i>Adaptabilidad</i> | <i>Caótica</i> | <i>Caótica Desligada</i> | <i>Caótica Separada</i> | <i>Caótica Unida</i> | <i>Caótica Aglutinada</i> |
| | <i>Flexible</i> | <i>Flexible Desligada</i> | <i>Flexible Separada</i> | <i>Flexible Unida</i> | <i>Flexible Aglutinada</i> |
| | <i>Estructurada</i> | <i>Estructurada Desligada</i> | <i>Estructurada Separada</i> | <i>Estructurada Unida</i> | <i>Estructurada Aglutinada</i> |
| | <i>Rígida</i> | <i>Rígida Desligada</i> | <i>Rígida Separada</i> | <i>Rígida Unida</i> | <i>Rígida Aglutinada</i> |

Fuente. Olson , Russell , & Sprenkle, 1988.

Se presentara la siguiente tabla 6 para explicar las familias equilibradas, de rango medio y extremas.



Tabla 6. Cuadro de semejanzas y diferencias de las características generales en las familias extremas, de rango medio y equilibradas.

| | Soluciones de problemas | Toma de decisiones | Espacio Personal | Chivo exploratorio | Coalición | Retroalimentación | Fronteras/ límites | Vinculación emocional | Disciplina | Roles | Reglas |
|------------------------|-------------------------|--------------------|---------------------------------------|--------------------|---------------|-------------------|------------------------------------|-----------------------|------------|------------------|-------------------------------|
| Tipos de Familia | | | | | | | | | | | |
| 1.-Caótica desligada | Baja | Individuales | Máximo individual. | Presente | Débil | Negativa | Externas porosas, internas rígidas | Ninguna | Permisiva | Cambios extremos | Más implícitas que explícitas |
| 2.- Caótica desligada | Baja | Individuales | Tiempo en familia, tiempo individual. | Ausente | Débil | Positiva | Externas porosas, Internas rígidas | Empática | Permisiva | Cambios extremos | Más implícitas que explícitas |
| 3.-Caótica unida | Baja | Compartidas | Ningún espacio individual. | A veces | Débil | Positiva | Externas flexibles | Empática | Compartida | Compartidos | Más implícitas que explícitas |
| 4.-Caótica aglutinada | Baja | Compartidas | Ningún espacio individual. | Ausente | Bien definido | Negativa | Externas porosas, Internas rígidas | Simbiótica | Permisiva | Cambios extremos | Más implícitas que explícitas |
| 5.-Flexible desligada | Buena | Compartidas | Máximo individual. | Presente | Débil | Positiva | Externas porosas, Internas rígidas | Ninguna | Permisiva | Cambios extremos | Más implícitas que explícitas |
| 6.- Flexible separada | Buena | Compartidas | Tiempo en familia, tiempo individual. | Ausente | Bien definido | Positiva | Externas porosas, Internas rígidas | Empática | Compartida | Compartidos | Más implícitas que explícitas |
| 7.- Flexible unida | Buena | Compartidas | Tiempo en familia, tiempo individual. | Ausente | Bien definido | Positiva | Externas Flexibles | Empática | Compartida | Compartidos | Más implícitas que explícitas |
| 8.-Flexible aglutinada | Buena | Compartidas | Ningún espacio individual. | Ausente | Débil | Positiva | Externas porosas, Internas rígidas | Simbiótica | Compartida | Cambios extremos | Más implícitas que explícitas |
| 9.- Estructurada | Buena | Individuales | Máximo individual. | Presente | Débil | Negativa | Externas porosas, | Ninguna | Permisiva | Estereotipados | Más explícitas |



| | | | | | | | | | | | |
|------------------------------|-------|--------------|--------------------------------------|----------|---------------|----------|------------------------------------|------------|------------|------------------|-------------------------------|
| desligada | | | | | | | Internas rígidas | | | | que implícitas |
| 10.- Estructurada separada | Buena | Compartidas | Tiempo en familia, tiempo individual | Ausente | Bien definido | Negativa | Externas e internas flexibles | Empática | Compartida | Compartidos | Más explícitas que implícitas |
| 11.- Estructurada unida | Buena | Compartidas | Tiempo en familia, tiempo individual | Ausente | Bien definido | Negativa | Externas flexibles | Empática | Compartida | Compartidos | Más explícitas que implícitas |
| 12.- Estructurada aglutinada | Buena | Compartidas | Ningún espacio individual | Ausente | Débil | Negativa | Externas rígidas, internas porosas | Empática | Rígida | Estereotipados | Más explícitas que implícitas |
| 13.- Rígida desligada | Baja | Individuales | Máximo individual | Presente | Débil | Negativa | Externas porosas, internas rígidas | Simbiótica | Rígida | Estereotipados | Más implícitas |
| 14.- Rígida separada | Baja | Individuales | Tiempo en familia, tiempo individual | Ausente | Débil | Negativa | Externas porosas, internas rígidas | Ninguna | Rígida | Cambios extremos | Más implícitas que explícitas |
| 15.- Rígida unida | Baja | Compartidas | Tiempo en familia, tiempo individual | A veces | Débil | Positiva | Externas porosas, Internas rígidas | Empática | Rígida | Cambios extremos | Más implícitas que explícitas |
| 16.- Rígida aglutinada | Baja | Compartidas | Ningún espacio individual | Ausente | Bien definido | Negativa | Externas rígidas, internas porosas | Simbiótica | Rígida | Estereotipados | Más Implícitas |

Fuente: Ison, Russell, & Sprenkle, 1988.



CAPÍTULO 2. LA TRANSICIÓN GENERACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR



2.1 Plan de sucesión

Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que se enfrenta una empresa familiar son la sucesión, la sucesión y la sucesión (Aronoff & Ward, 2000). La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares así que deben enfrentarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios no planifican y ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores (Belausteguigoitia, 2010).

Ser líder de la empresa no es lo mismo que ser líder de la familiar. Cuando se habla de la sucesión familiar esto debe quedar claro. La familia y la herencia son dos roles íntimamente ligados en la empresa familiar, pero que pueden no coincidir en una misma persona (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Durante la primera generación es común que el líder de la empresa sea también el líder de la familia. El fundador suele decidir qué hacer con el negocio y en algunas ocasiones, también qué hacer con la familia. En otras ocasiones, su esposa juega un papel preponderante y toma el rol de líder familiar.

Los líderes familiares son indispensables para mantener unida a la familia, para cuidarla, nutrirla y para fomentar lazos de comunicación y cohesión. No obstante, lo anterior no garantiza que también puedan ser líderes empresariales, es decir, que estén capacitados o formados para sacar un negocio adelante. Por esto, cuando se trata de pasar la estafeta a otro, tenemos que evaluar a ese otro con base en sus capacidades, habilidades, actitudes y deseo (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

La sucesión implica dos subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso experimentan cambios importantes. En la sucesión el cambio de liderazgo, las empresas podrían transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación etc.



El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participa una gran cantidad de actores. Por lo general, es un proceso largo que sí se planifica, durará de 10 a 15 años y que involucra varias etapas. Por desgracia, las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como en el caso del fallecimiento de los dueños y directores o las desavenencias entre familiares (e incluso la ruptura de relaciones entre ellos) (Belausteguigoitia, 2010).

El proceso de sucesión en estas empresas suele estar impregnado de muchas emociones que pueden provocar enfrentamiento en la empresa y en la familia, lo cual propicia la creación de bandos o grupos. Para mantener la unidad, es importante realizar un plan detallado de sucesión en el que participen, en distintos niveles, las personas involucradas. Al ubicar el proceso de sucesión en el contexto de un plan donde, posiblemente, varios elementos han participado en él, no sólo se gana legitimidad sino también la aceptación de las personas que se hallan involucradas en el proceso. Con esto no se sugiere que el proceso de planeación sea democrático, sino simplemente que si se realiza en forma adecuada y se invita a que otros opinen, éste tendrá mayor aceptación.

En el plan de sucesión se aclara quienes pueden ser los posibles sucesores y se elaboran minuciosamente los planes para controlar el proceso de sucesión (Belausteguigoitia, 2010).

Puntos importantes que un plan de sucesión deben contemplar para incrementar sus posibilidades de éxito.

a) Compromiso de la dirección hacia el plan.

Los directores de las empresas familiares por lo general son sus propietarios y fundadores suelen estar enfocados en las acciones, gracias a ello sus empresas prosperan. Su preocupación fundamental acontece día a día, y para muchos no



tiene sentido invertir su tiempo en la elaboración de planes que quizá nunca lleguen a realizarse.

b) Diseño de la organización deseada.

Tal vez la organización haya realizado la planeación estratégica y tenga bastante claro hacia dónde se dirigirá y cómo lo dirigirá y cómo lo hará, lo cual aporta información valiosa para elaborar el plan de sucesión. Si no se cuenta con este elemento será necesario plantear los diversos caminos que una empresa podría seguir. Con esta base se podrán precisar los perfiles de los futuros directores.

c) Definición de los perfiles de los futuros directores.

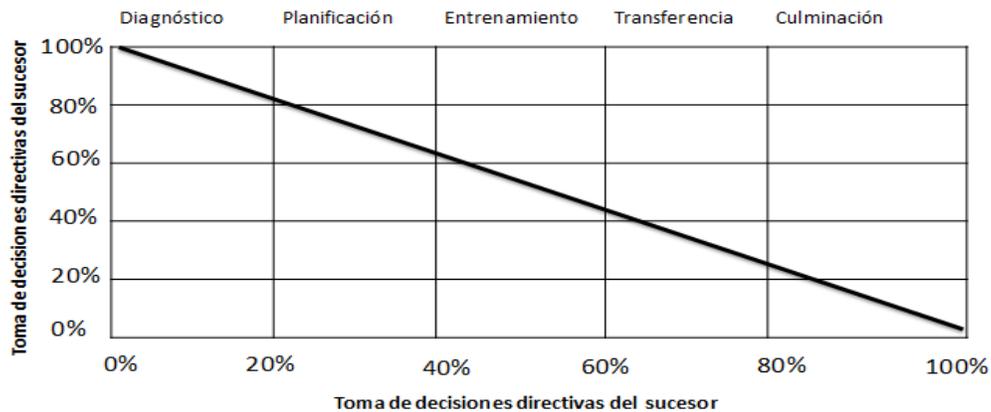
Con la información recabada en el punto anterior se puede clarificar el perfil que un directivo debe tener. Claro que en el caso de las empresas familiares, suele existir cierta flexibilidad en el perfil, a tal grado que los posibles sucesores puedan ser moldeados para que se acerquen al perfil deseado (Belausteguigoitia, 2010).

2.1.1 Modelo del proceso de sucesión

El fenómeno de la sucesión, desde el punto de vista práctico, se inicia desde el momento de la concepción de los hijos del fundador. De hecho, varios de ellos, antes de tener descendientes, se han imaginado que sus futuros hijos podrían dar continuidad a su negocio. Desde pequeños, los jóvenes se interesan por el trabajo de sus padres y aprenden de ellos en cada momento que comparten. Aunque son jóvenes para asumir el control de la empresa, el proceso ya se ha iniciado. No existe un claro punto de partida, pero suele coincidir con las primeras experiencias profesionales de los hijos. Por ejemplo, habrá quienes al terminar su carrera universitaria decidan laborar fuera de la empresa familiar, en cuyo caso el fenómeno de sucesión comenzará cuando se integren a ella (Belausteguigoitia, 2010).



Tabla 7. Etapas del proceso de sucesión: Influencia del sucesor y del sucedido



Fuente: Belausteguigoitia, 2010

Fase 1 o de diagnóstico.

En esta fase el fundador observa a su alrededor y se pregunta qué será de su organización en el futuro. ¿Viene alguien detrás de mí? ¿Alguno de mis hijos se interesara en el negocio?, son algunas preguntas más comunes de los fundadores. Es posible que algunos de los descendientes se hayan incorporado a la organización, pero aún están muy “verdes” como para decidir su futuro en relación con la empresa.

Durante esta primera fase el fundador hace diagnostico tanto del subsistema de familia como del subsistema de la empresa. Sin embargo también surgen preguntas relativas a la propiedad como ¿venderé o heredaré la empresa?

¿Fraccionaré la propiedad o la concentraré en una sola persona?

Durante estos dos procesos o tres años de la primera fase existe una gran incertidumbre, aunque no es urgente que se despejen las incógnitas planteadas (Belausteguigoitia, 2010).

Fase 2 o de planificación

Según la jerga boxística, el primer round para la empresa suele ser de reconocimiento. De este modo, se ha hecho un diagnóstico del potencial de la empresa y de los miembros de la familia como posibles sucesores, se ha



determinado quienes podrían comprometerse con la empresa y, pese a que aún son jóvenes, comienzan a darse cuenta de lo que puede esperarse de ellos. En la fase de la planificación se hace el plan de sucesión, el cual debe ser elaborado entre los posibles sucesores y quienes serán los sucedidos. Un plan diseñado sólo por el líder, sin involucrar a los posibles candidatos, tiene mayores probabilidades de fracasar (Belausteguigoitia, 2010).

Fase 3 o de entrenamiento

Conociendo las habilidades actuales de los sucesores y sabiendo cuales son las que deberían tener al momento de asumir el liderazgo, es posible trazar un plan que incluya tomar cursos, realizar estudios de posgrado, desarrollarse en diversos puestos y llevar a cabo múltiples actividades e, incluso, trabajar fuera de la compañía. Así, al final del periodo de entrenamiento, los sucesores se encontrarán a la altura de los puestos que van asumir. En realidad, aunque los sucesores no tengan un plan detallado de entrenamiento, el trabajo cotidiano termina por ser el mejor entrenamiento. Con frecuencia, los hijos e hijas de los empresarios se incorporan a las organizaciones de su familia sin poseer una experiencia laboral previa (Belausteguigoitia, 2010).

Fase 4 o de transferencia

Existe un periodo en el que ambas generaciones comparten las decisiones en torno a la organización, aunque formalmente sólo uno de ellos es el que ostenta el cargo de director general. Del mismo modo en que no se puede hablar de un atardecer o de un amanecer inmediato, como si se tratara de apagar o prender un foco, la fase de transferencia es gradual, ya que el control de la dirección de la empresa se entrega y se asume en forma dosificada. Es una fase complicada, pues genera tensiones entre todos aquellos que se relacionan de alguna manera con la empresa. Por ello, esta fase debe contemplar un plan de comunicación que aclare el panorama de todos los involucrados con la compañía, especialmente los trabajadores, los accionistas, los clientes y los proveedores (Belausteguigoitia, 2010).



Fase 5 o de culminación

En el fútbol hay una frase que dice “El último minuto también tiene 60 segundos”. No es posible cantar victoria hasta concluir con éxito el proceso de sucesión y éste no termina el día en que el fundador “entrega las llaves”. Hay veces que cuando todo parece controlado, sobrevienen problemas que hacen fracasar la sucesión. Uno de los ejemplos más comunes es el regreso del fundador o sucedido, quien por no sentirse bien fuera de la compañía, desea regresar, lo que afecta todo el proceso. Por otro lado, el sucesor también podría experimentar problemas de adaptación ante la nueva responsabilidad, produciéndose así cambios de última hora (Belausteguigoitia, 2010).

2.1.2 Alternativas a la sucesión en la empresa familiar

Pocas empresas logran pasar por el proceso de sucesión con éxito. Sin embargo, transferir la dirección de la empresa a la siguiente generación no es la solución más conveniente e, incluso, podría ser una decisión equivocada. A continuación se mencionará algunos de estos casos.

- Las relaciones familiares entre sucesores son malas, por lo que poner en manos de ellos el negocio los enfrentaría aún más.
- Los intereses de los descendientes y posibles sucesores no se relacionan con el giro de la compañía.
- Ninguno de los posibles sucesores en la familia tienen las características necesarias para asumir el control de la empresa.
- El negocio es riesgoso, está en declive o puede pertenecer a un segmento económico que tendrá poco desarrollo en el futuro.
- Existe una oferta de adquisición de la empresa muy interesante por parte de compradores ajenos a la familia.



- A pesar de que los sucesores les interesa continuar con el negocio y cuentan con la capacidad para ello, tienen mejores alternativas profesionales.
- La familia requiere de liquidez, los padres para su retiro y los hijos para gastos e inversiones diversas.

El final de un negocio familiar puede ser algo triste, pero también puede generar más alegrías que tristezas.

Hay varias alternativas que un empresario puede considerar para elegir el futuro de su organización, a continuación se describen algunas de las más importantes.

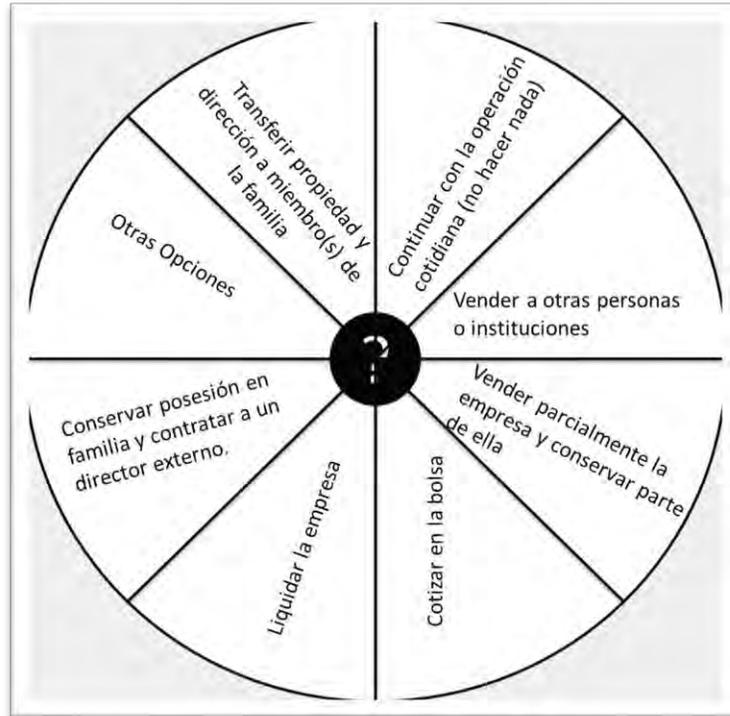
a) Continuar con la operación cotidiana (no hacer nada).

Esta suele ser una alternativa peligrosa, aunque ocasionalmente puede funcionar. El empresario es llevado por la inercia y deja que el tiempo pase inexorablemente (Belausteguigoitia, 2010).

b) Transferir la propiedad y la dirección a miembros de la familia.

Es el sueño de la familia, pues así se da continuidad al negocio familiar. Si se toman buenas decisiones de sucesión y los descendientes tienen la altura requerida para los puestos, las posibilidades de éxito se incrementan. Aunque también puede propiciar distanciamiento entre familiares.

Ilustración 5. Alternativas de sucesión.



Fuente: Belausteguigoitia, 2010

c) Conservar la posesión en familia y contratar a un director externo.

Es posible que la familia juzgue convenientemente contratar a un director general ajeno a la familia, pues no hay en casa una persona que pueda ejercer este papel o se quiera evitar controversias de orden familiar. En cualquier caso, así se conserva la propiedad y se delega la dirección a un externo. Por lo general, esta alternativa no es factible en empresas pequeñas.

d) Vender parcialmente la empresa y conservar una parte de ella.

Esta es una opción alternativa mixta, donde el empresario obtiene liquidez por la venta de parte de sus activos y continúa con la operación de un negocio de menor tamaño.



e) Vender a otras personas o instituciones.

La empresa puede resultar interesante para otros inversionistas como competidores, empleados u organizaciones. Ésta es la opción más socorrida de todas. Para estimar el precio adecuado es conveniente valorar la compañía, estimando sus beneficios y conociendo el valor de mercado para firmas familiares. Se dice que las cosas valen tanto como lo que otros estén dispuestos a pagar por ellas.

f) Liquidar la empresa.

Cuando no hay sucesión en la empresa y nadie ofrece un precio adecuado para su venta, aparece la opción de liquidación, en la que se rematan los activos y se cumple con los pasivos para cerrar la compañía.

g) Cotizar en la bolsa.

Éste es el sueño de muchas organizaciones que han alcanzado un tamaño importante y sus ventas anuales son de, por lo menos, algunas decenas de millones de dólares. Además representan una fuente importante de financiamiento, un mecanismo eficaz en la transmisión de acciones entre familiares y ajenos a la familia. Es posible conservar el control familiar de la empresa si, a pesar de elegir esta opción, la familia conserva la mayoría de las acciones sin derecho a voto para que miembros ajenos a ella las adquieran.

h) Otras opciones.

Existen un sinnúmero de posibilidades, ya sea contratar a un director interno, fusionar la empresa y ceder la dirección, donar la compañía a instituciones de beneficencia, transformar la firma en una fundación, etc. (Belausteguigoitia, 2010).



2.2 Elección del sucesor

Parte fundamental sucesoria es la designación de la persona sobre cuyos hombros recaerán las más altas responsabilidades de la empresa familiar. La elección del sucesor comporta un dilema de difícil solución. En opinión de Mamen Lladró, consejera del Grupo Lladró, aunque la designación del sucesor se base en méritos objetivos, suele entrañar la problemática de que tal decisión se tome a cambio de que otros hijos queden fuera de la dirección de la empresa. “La posibilidad de que únicamente uno de ellos esté al mismo tiempo preparado y motivado para seguir los pasos del emprendedor no es lo más probable.

Es posible que otros hijos, quizá menos preparados o con menor espíritu de entrega, compartan la misma aspiración. La sucesión es, en este sentido, un difícil ejercicio en el que los agravios comparativos, las percepciones subjetivas, las diferentes personalidades y los vínculos del afecto se entrelazan hacia la búsqueda de una solución. Sólo desde la generosidad es posible alcanzar una buena solución para la sucesión y para la convivencia.

Por otro lado, para el Profesor Miguel Ángel Gallo, especialista de reconocido prestigio en temas de empresa familiar, resulta esencial que la preparación de los sucesores vaya encaminada:

- La comprensión del negocio, lo que implica tener conocimiento de los productos propios y los de la competencia, de su utilización y del proceso tecnológico de producción, así como de sus costes;
- Adquirir los saberes y cualidades de la dirección de la empresa; y
- Alcanzar un compromiso personal con toda la organización, en la doble vertiente de ser aceptado por quienes la componen y aceptar las propia responsabilidades.



En este sentido, el citado autor ha establecido siete reglas para la preparación de sucesores que pueden ser de utilidad, sobre todo si concurren varios candidatos a la sucesión. Tales criterios son los siguientes:

1. Experiencia en otra empresa;
2. Trabajo en encargos concretos y necesarios para la empresa.
3. Conocimiento de las ventajas competitivas de la empresa;
4. Oportunidad para emprender;
5. Rotación a través de diversos puestos de trabajo;
6. Encargo de tareas duras y difíciles;
7. Pronta participación en la formulación de la estrategia.

Un cambio generacional exitoso pasa por preverlo con la suficiente antelación, planificarlo adecuadamente y, muy especialmente, contar con candidatos preparados y capacitados para asumir la dirección de la empresa (ya sea dentro del círculo familiar o profesionalizando la gestión con la contratación de un tercero), aspecto este último que ha de merecer la búsqueda de consenso de la familia y demás agentes involucrados.

No es posible establecer una regla de oro de la que se desprenda con carácter general la conveniencia o necesidad de que el empresario ceda el testigo al sucesor en un determinado momento. Cada paso es diferente y ha de ser analizado a la luz de sus circunstancias específicas. El paso de los años es, desde luego, inexorable. Llega un momento en que el negocio acaba por alcanzar su plenitud y la organización que lo desarrolla ha integrado a miembros de la familia, ya en el accionariado, en los órganos de gobierno o como asalariados. Asalta entonces la preocupación por garantizar la subsistencia de la empresa en el futuro, cuando el fundador que la creó y sacó adelante abandone sus responsabilidades.

La personalidad del emprendedor (y no cabe duda de que cada persona es un mundo), su edad, situación económica y otros factores de índole personal, por



ejemplo su estado de salud, así como la capacidad directiva y apego a la empresa de quien (o quienes) está llamado a sucederle, son algunos de los aspectos que marcarán la elección del momento en que llevar a efecto la retirada.

La experiencia, desde luego, ofrece excusas y justificaciones de todo tipo para retrasar el proceso sucesorio. Hay quienes sencillamente no conciben ser sucedidos si no es después de su muerte (y hay hasta quienes pretenden seguir reinando incluso después de muertos). Con frecuencia otros achacan tener que seguir al frente de la empresa por el escaso talento de los sucesores. Perder ascendencia sobre la familia al abandonar el control del negocio es otra razón subjetiva, por lo general no reconocida, que lleva al fundador a demorar su salida.

Sean cuales fueren los motivos de fondo, es lo cierto que un estudio reciente demuestra que el 75% de las empresas familiares no han adoptado ningún tipo de disposición para regular el traspaso de poder de una generación a otra. Este dato contrasta con el deseo constatado en la mayoría de las empresas encuestadas que apuestan por que el negocio se mantenga en manos de la familia, lo que evidencia cuando menos una cierta falta de previsión que, en no pocas situaciones, da al traste con la empresa cuando la sucesión acontece de golpe por fallecimiento, enfermedad o incapacidad del fundador (Valda, 2010).

2.3 Retiro del fundador

No hay plan de sucesión exitoso sin un plan de retiro exitoso. Hay numerosos casos de emprendedores que no han logrado dar paso a las siguientes generaciones por no encontrar alegrías y un sentido en la vida fuera del trabajo. Los líderes de las empresas familiares cuentan con diferentes formas para dejar sus organizaciones; en uno de los modelos más difundidos sobre la forma del retiro del fundador, Sonnenfeld & Spense, 1989, presentan una tipología basada en cuatro estilos relacionados con la identificación de liderazgo y la búsqueda de



una contribución inmortal, representados por los monarcas, los generales, los embajadores y los gobernadores (Belausteguigoitia, 2010).

- Los monarcas no dejan la organización hasta su muerte y las generaciones más jóvenes no asumen el control de la empresa hasta su fallecimiento.
- Los generales asumen que es conveniente dejar el control a las siguientes generaciones y en apariencia se retiran, pero regresan provocando desconcierto y más problemas que beneficios. Se consideran generales porque suelen regresar con una actitud de heroicidad para salvar la empresa, cuando en realidad lo hacen por no encontrar un espacio en el retiro.
- Los embajadores tienen claro que la siguiente generación debe tomar el control y lo ceden. Permanecen lo suficientemente cerca como para aconsejar y lo convenientemente lejos como para dejar actuar.
- Los gobernantes también dan paso a las siguientes generaciones, pero se desligan totalmente de la organización. Asumen que su gobierno ha concluido y que es tiempo de encontrar nuevas alegrías en otras actividades (Sonnenfeld & Spense, 1989).

Para desgracia de las generaciones jóvenes, los monarcas y generales abundan en distintos países. Mientras que hay pocos embajadores y gobernadores que reconocen la importancia de un plan de retiro que les ayude a encontrar y llevar a cabo otras misiones en la vida.

2.3.1 El legado del sucedido

Existen diversas acepciones de legado: “lo que se deja o transmite a los sucesores, sea cosa material o inmaterial”. O bien “manda que, en su testamento, hace un testador a una o varias personas naturales jurídicas”. La diferencia principal entre estos dos conceptos es relativa a la cuestión inmaterial. En amplio



sentido, y para los fines de este segmento, consideraré la primera definición dado que, en efecto, la transmisión que un sucedido hace a los sucesores es algo más que una cuestión material. De hecho, al traspasar la empresa a otras manos no sólo se transfiere la propiedad, sino también los cargos directivos, los cuales poseen la posibilidad de crear riqueza y de asumir el compromiso de continuar un sueño iniciado tiempo antes (Belausteguigoitia, 2010). El legado puede dividirse en tres partes:

1. Capital humano: el sucedido deja una estructura en funcionamiento operada por colaboradores, bajo determinada cultura organizacional.
2. Activo físico: la empresa consta de edificios, equipos, materia prima, inventarios y otros bienes materiales de valor.
3. Activo inmaterial: patentes, marcas, crédito mercantil, imagen, clientes, proveedores, portadores de servicios, etc. (Guinjoan & Llauro, 2000).

2.3.2 ¿Cómo dejar el legado?

El sucedido debe oír diversas opiniones y hacer lo que, a fin de cuentas, considera adecuado, pero debe considerar las repercusiones de sus decisiones.

Contrario a lo que la lógica podría suponer, el sucedido no tiene derecho a dejar un legado que origine destrucción entre la siguiente generación, incluso si se trata de sus propiedades.

Una de las grandes complicaciones que enfrenta el sucedido al diseñar su legado consiste en articular los intereses del sistema familiar con el de la empresa. De este modo, los miembros de la familia podrían demandar un trato justo y equitativo, además de sugerir la división de las acciones de la compañía. Desde la perspectiva de familia, ésta puede ser la mejor decisión, pero desde la



perspectiva de la empresa, los nuevos directores tendrán que trabajar con la suficiente autonomía como para tomar decisiones en cualquier momento. El hecho de que la propiedad esté fraccionada puede ofrecer grandes complicaciones para ellos, dado que bastaría un familiar minoritario inconforme para boicotear la marcha de la organización.

El sucedido, con objeto de articular las posiciones de la familia y de la empresa, encuentra esquemas más complejos que al final lo ayudan, pero que también pueden ocasionar mayores problemas.

Independientemente de la decisión que se tome, debe lograrse que la empresa opere con autonomía, pues de no ser así sus posibilidades de éxito se verán reducidas. Esto no implica que sus directores puedan hacer lo que les venga en gana con la empresa. Para evitar esto, es preciso constituir un consejo operativo que supervise su rendimiento y que pida cuentas.

Para dejar un buen legado es necesario reflexionar cada una de las opciones antes de tomar una decisión, sin dejarse llevar por la pasión, permitir que nuestra dimensión emocional se manifieste, e incluso escuchar lo que dice nuestra intuición. Se requiere más de cinco sentidos para enfrentar con éxito esta complicada encrucijada (Belausteguigoitia, 2010).

2.4 Transferencia del poder

Los directores generales de las empresas familiares tienen la instrucción de dirigir con éxito sus negocios. Es decir, ante todo tiene la responsabilidad de mantener a la empresa familiar en un nivel competitivo.

Los directores ejecutivos que se preparan para transferir el poder no tienen que hacer que la sucesión llegue sin ayuda de nadie, ni siquiera tienen que estar entre ellos que trabajan duro para que ocurra. Sin duda, deben ser ellos los arquitectos



de la transmisión y luego saber cuándo hacerse a un lado, dejar que ingenieros, contratistas, y vendedores se hagan cargo.

Sin embargo, diversos estudios demuestran que los directores generales de empresas de empresas controladas por la familia tienden a ocupar el puesto por largos periodos e incluso a atrincherarse en éstos. Al no ceder el paso a los testigos del futuro, esos directores suelen generar serias debilidades en la capacidad de la empresa para continuar de una generación a otra.

La transferencia del poder nunca suele ser fácil en ningún entorno (Poza, 2011).

Las transferencias desfasadas de la dirección y propiedad generan desafíos de liderazgo sumamente difíciles para los nuevos directores generales. Esto particularmente cuando la sucesión de desencadena por la enfermedad o muerte del padre y director general (Poza, 2011).

2.4.1 Tipología de la sucesión (analogía con la entrega de la estafeta)

Para ilustrar esta siguiente tipología es preciso imaginar a dos corredores, uno que lleva la estafeta y otro que espera recibirla.

El proceso de entrega de estafeta posee grandes semejanzas con el proceso de sucesión.

Tabla 8. Analogía sobre el cambio de estafeta

| Cambio de estafeta (atletismo) | Cambio de estafeta (proceso de sucesión en la empresa) |
|--|--|
| Hay una determinada longitud para realizar un cambio, pasando ese límite viene la descalificación. | Existe un lapso prudente para llevar a cabo el proceso de sucesión, después de éste pierde el momento. |
| En la entrega de estafeta ambos corredores deben mantener la misma velocidad, es decir, la máxima posible. | Al tomar el control, la generación más joven debe poseer las habilidades necesarias para dirigir la empresa. |
| Los corredores no deben salir del carril | La sucesión debe ser planificada para |



| | |
|---|--|
| que les fue asignado. | evitar improvisaciones de última hora. |
| El corredor que recibe la estafeta debe calcular cuándo iniciar su movimiento (seis, siete u ocho metros antes de su punto de partida). | La planeación de la sucesión debe iniciarse con mucho tiempo de antelación: 5, 10 15 años antes. |
| Es preciso que el corredor que recibe la estafeta la tome con fuerza y no la suelte. | Se requiere el compromiso y la dedicación de los sucesores cuando reciben la dirección de la empresa. |
| Para hacer una buena carrera de relevos , además de que cada miembro del equipo debe correr a su máxima velocidad, se debe realizar un cambio de estafeta eficaz. | En la medida en que el proceso de sucesión sea bien planeado y ejecutado, será menos traumático y más beneficioso para la empresa. |

Fuente: Belausteguigoitia, 2010

2.4.1.1 Relevos transferidos

El corredor inicial sostiene firmemente la estafeta y no la suelta, a pesar de que su compañero tiene la posición y velocidad para recibirla. El corredor inicial continúa su trayectoria sin entregar la estafeta, sorprendiendo a su compañero:

- El fundador ejerce un control absoluto y no está disponible a cederlo por diversos motivos.
- No está dispuesto a dejar de ser la cabeza de la organización, incluso a costa de poner en riesgo a la empresa.
- Los sucesores se frustran al saber que su crecimiento, desarrollo y, en muchos casos, su felicidad depende esencialmente de que el líder salga de la empresa.

La frase del sucesor es: ¿Cuándo te retiras?, la frase del sucedido es: cuando muera todo será tuyo. (Belausteguigoitia, 2010).



Ilustración 6. Relevo intransferido

Fuente: (Belausteguigoitia, 2010)

2.4.1.2 Relevo arrepentido

El corredor inicial se aproxima al siguiente corredor y ambos se preparan para realizar el cambio. Todo está listo y, cuando el segundo corredor está dispuesto a salir corriendo con la estafeta, el corredor inicial no suelta bajo ningún motivo, ambos corren con la estafeta tropezándose uno a otro.

- El fundador realiza planes de sucesión que no implementan.
- Quizá se retira por una temporada, pero regresa a la empresa por no encontrarse satisfecho con su retiro.
- Es posible que se vea obligado a regresar por la falta de capacidad de la siguiente generación.

La frase del sucesor es: dijiste que te retirabas este año, la frase del sucedido es: me voy a retirar el año que viene.

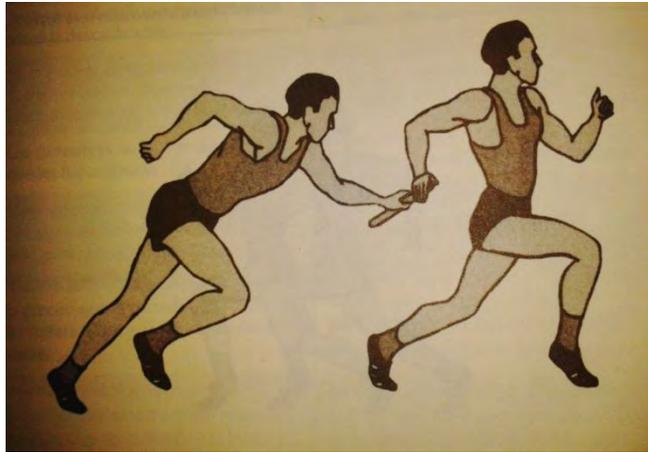


Ilustración 7. Relevo arrepentido

Fuente: (Belausteguigoitia, 2010)

2.4.1.3 Relevo fallido

Los corredores no pueden hacer un cambio eficaz, según lo habían planeado, porque no hay coordinación entre ellos. La estafeta no es pasada con seguridad y mantiene diferentes velocidades, por lo que ajustan su carrera para no chocar o para que el corredor inicial pueda alcanzar al segundo corredor. Así mismo, pueden salirse de su carril o dejar caer la estafeta:

- El relevo fallido es típico de sucesiones no planificadas e improvisadas.
- Existe gran ambigüedad sobre los planes del líder.

Las preguntas básicas de quién, cómo y cuándo, relativas a la sucesión, permanecen sin contestar.

La frase del sucesor es: ¡tú tienes la culpa!, la frase del sucesor es: ¡tú tienes la culpa!

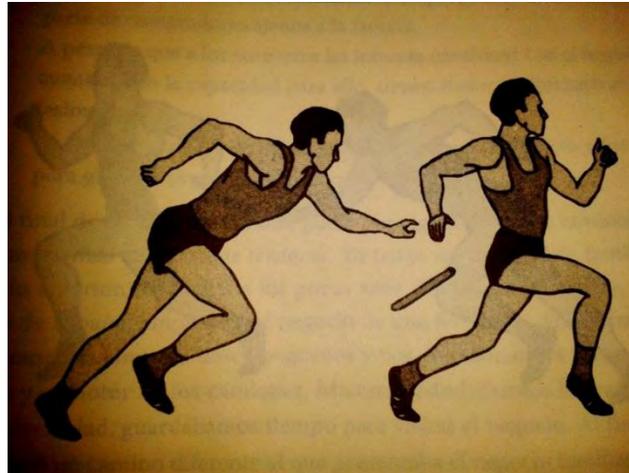


Ilustración 8. Relevo fallido.
Fuente: (Belausteguigoitia, 2010)

2.4.1.4 Relevo eficaz

El cambio se da conforme a lo planeado. Se realizó con tiempo un plan de entrega de estafeta que se siguió adecuadamente. Incluso llegaron a presentarse contratiempo, pero gracias a que previeron contingencias, el relevo es transferido en forma exitosa.

- Hay coordinación y cohesión entre sucesor y sucedido.
- El sucedido deja que el sucesor asuma su nuevo cargo y se retira conforme se planeó.

Frase del sucesor es: gracias papá (mamá), frase del sucedido es: gracias hijo (hija).

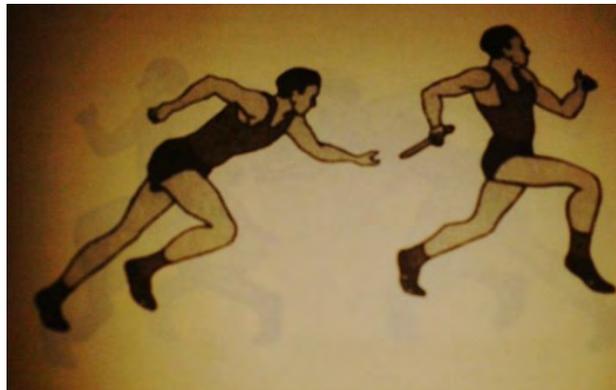


Ilustración 9. Relevo eficaz
Fuente: (Belausteguigoitia, 2010)



CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN



3.1 Enfoque de la investigación

La metodología que se ha utilizado en este trabajo es de enfoque cuantitativo, puesto que este método es el que se ajusta a las necesidades del trabajo a realizar. El enfoque cuantitativo es el que utiliza la recolección de datos para probar hipótesis, que es exactamente lo que se requirió en esta investigación; por otra parte, el enfoque cuantitativo se realiza con base numérica y análisis estadístico con el fin de probar teorías (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2010).

También, se utilizó la investigación descriptiva transversal ya que los estudios descriptivos transversales son útiles para mostrar con precisión las dimensiones de un fenómeno o situación, además de que implican la recolección de datos en un sólo periodo de tiempo, en el caso específico de la investigación de la transición de las empresas familiares se ha utilizado una encuesta dirigida a los propietarios de las empresas familiares de la ciudad de Chetumal Q.R., para obtener información que ha permitido probar o descartar las hipótesis de investigación.

Para la recolección de la información, se utilizarán las fuentes primarias y secundarias. las fuentes primarias constan de un instrumento de medición, aplicado directamente a los propietarios a través de la encuesta; y las fuentes secundarias, serán obtenidas por medio de libros, revistas, censos, artículos científicos, entre otros.

Con la información obtenida se ha realizado análisis descriptivo, univariante y multivariante (Hair, Anderson, & Tatham, 2001) para conocer los factores que contribuyen a explicar la transición generacional de estas empresas.



3.2 Población y muestra

Con base en cifras de los Censos Económicos 2009 del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2010), se ha extraído la población de las MiPyME del estado de Quintana Roo (México). De acuerdo a esta información, existen 25,675 unidades económicas que se resumen en la Tabla 1.

Tabla 9. Distribución de las MiPyME en Quintana Roo

| Empresa | Sector | | | | Total |
|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|---------------|
| | Manufactura | Comercio | Servicios | Construcción | |
| Micro | 2,630 | 17,562 | 3,537 | 119 | 23,848 |
| Pequeña | 150 | 796 | 422 | 152 | 1,520 |
| Mediana | 19 | 144 | 92 | 52 | 307 |
| Total | 2,799 | 18,502 | 4,051 | 323 | 25,675 |

Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2010).

Para llevar a cabo esta investigación, se realizó un análisis de corte transversal con una muestra de 19 MiPyME familiares de la ciudad de Chetumal, Quintana Roo. Se puede observar en la Tabla 2 la distribución de la muestra utilizada. El tamaño de las MiPyME, se encuentra establecido en los criterios de estratificación de empresas².

El diseño general de la muestra tiene como base los principios del muestreo no probabilístico por cuotas, pues se han seleccionado a las empresas siguiendo determinados criterios de propiedad familiar para cumplir con el objetivo de la tesis. El número de empresas se obtuvieron del directorio electrónico de empresas afiliadas al Sistema Empresarial Mexicano (SIEM).

² Estratificación establecida en la Ley para el Desarrollo y Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, artículo 3º. Fracción III, publicada en el Diario Oficial de la Federación de fecha 30 de diciembre de 2002, reformada el 6 de junio de 2006 (DOF, 2002, 2006), del Gobierno Federal de México. Sin embargo, actualmente existe un nuevo acuerdo para clasificar a las MiPyME con base al número de trabajadores, al monto de ventas anuales y un tope máximo combinado (DOF, 2009).



Tabla 10. Distribución de la muestra por cuotas de empresas familiares.

| Sector de actividad | Empresas Familiares | | | | | |
|---------------------------|---------------------|---|----------|---|----------|---|
| | Micro | % | Pequeña | % | Mediana | % |
| Comercio y servicios | 6 | | 5 | | | |
| Turismo | 3 | | 3 | | 1 | |
| Medicamentos y cosméticos | | | | | 1 | |
| T o t a l | 9 | | 8 | | 2 | |

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Instrumento de medición y recolección de información

La metodología utilizada para la recogida de información ha sido la encuesta (Hernández, Fernandez, & Baptista, 2010). El instrumento de medición seleccionado fue el cuestionario (Anexo 1) dirigido y aplicado de manera presencial a los directores, gerentes y/o propietarios de las empresas, considerando las características propias de las EEFF, así como la carencia de información de este tipo de empresas en México.

El cuestionario se diseñó con base en la revisión tanto teórica como empírica sobre diversos estudios relacionados con el objeto de estudio, tratando de recoger las variables previamente establecidas en el planteamiento. Como primer paso y con la finalidad de determinar la idoneidad de las variables, se realizó una prueba piloto con empresarios de las regiones mexicanas y académicos, tanto de las Universidades Anáhuac, de Quintana Roo, Nacional Autónoma de México, Autónoma de Tamaulipas, de las Américas. Con estos dos actores se mantuvieron intercambios de información sobre el cuestionario diseñado; en ellos, se plantearon críticas y mejoras al instrumento de medición. Con ambas contribuciones se intentaron subsanar posibles ambigüedades, y asegurar la elección de la mejor escala de medida.



Una vez realizadas las pruebas respectivas, se hicieron las modificaciones correspondientes al instrumento con el fin de adicionar, corregir y/o aclarar las diversas preguntas planteadas en el mismo. La validez y fiabilidad de las escalas del cuestionario se verificaron, a través de la validez de contenido, constructo y criterio, así como la consistencia interna de los ítems por medio del coeficiente alfa de Cronbach (1951).

El cuestionario final se integró de 18 preguntas en total, estructuradas en cinco bloques: (I) Datos generales, (II) Relación familiar, (III) Relación propietario/administrador-sucesor, (IV) Rendimiento de la empresa e (V) Innovación y tecnología.

El primer bloque contiene preguntas para obtener información general de la empresa, como el año de fundación de la empresa, la personalidad jurídica, si es franquicia o no, número de trabajadores ordinarios, número de trabajadores familiares, puestos ocupados por familiares, si el director/gerente es miembro de la familia, generación familiar, edad y sexo del director/gerente, el nivel de estudios del gerente; así como la probabilidad de algún cambio en la propiedad de su empresa.

En el segundo bloque se preguntan aspectos relacionados con la relación familiar dentro de la empresa, en cuanto a los miembros de la familia y la familia en sí misma. En el tercer bloque se recaba información acerca de las relaciones entre el propietario-administrador y el sucesor.

En el cuarto bloque se obtiene información relacionada con el rendimiento de la empresa, a través de la evolución de algunos aspectos de eficiencia organizacional en los dos últimos años, así como la evolución de aspectos de tipo económico y financiero. Con el quinto y último bloque se obtiene información relacionada con las innovaciones que la empresa ha realizado en los dos últimos años y su respectiva importancia. Respecto a la tecnología, se pregunta acerca de



las nuevas tecnologías de información y de las aplicaciones informáticas que la empresa tiene implantadas.

Para llevar a cabo la encuesta y con el propósito principal de conseguir la cooperación y disposición del director, gerente y/o propietario a participar en la investigación, los alumnos de la materia Optativa II Administración de la carrera en Sistemas Comerciales, contactaron a cada uno de los entrevistados y le aplicaron el cuestionario de manera presencial. Se eliminaron tres encuestas por inconsistencia en los datos. El trabajo de campo se realizó durante los meses de enero de 2012 al mes de abril de 2013, en la ciudad de Chetumal, Quintana Roo (México).

Finalmente, para la recolección de la información participaron estudiantes del último semestre de la Licenciatura en Sistemas Comerciales (UQROO). Todos los participantes fueron capacitados en tiempo y forma para llevar a cabo la encuesta establecida, y también para garantizar que la información obtenida sea utilizada de manera anónima, con estricta confidencialidad y únicamente para los fines de la investigación.

El análisis de la información se ha realizado por medio de técnicas univariantes y bivariantes de los datos, a través del programa estadístico *SPSS* versión 20. Los resultados se pueden observar en el siguiente capítulo.



3.4 Variables de estudio

Dentro de las variables de estudio, se ha determinado utilizar como dependientes:

Sucesión de la Dirección:

Planeación de la sucesión.- es la función administrativa que permite establecer los lineamientos que conducirán el proceso de transición de la empresa familiar.

Entrenamiento del sucesor.- es la preparación integral del futuro sucesor de la empresa.

Como independientes:

Relación familiar:

Cohesión familiar.- es definida como la unión y vínculo emocional que experimentan los miembros de una familia y de la familia en sí.

Adaptabilidad familiar.- es la habilidad del sistema familiar para acoplarse a las situaciones cambiantes que se presentan en su entorno y a los cambios que pueden tener sus miembros por su crecimiento y desarrollo.

Factores mediadores:

Compromiso familiar en el negocio.- es considerado como el grado de interés por la propiedad familiar que involucra a las nuevas generaciones de los miembros de la familia.

Relación propietario-fundador-sucesor.- es la correspondencia mutua que existe entre estos dos actores.

Edad.- es el número de años que tiene la empresa operando desde su fundación.

Tamaño.- se define como el número de trabajadores de la empresa durante el periodo estudiado.

Rendimiento.- Rendimiento global organizativo de la empresa durante el periodo estudiado.

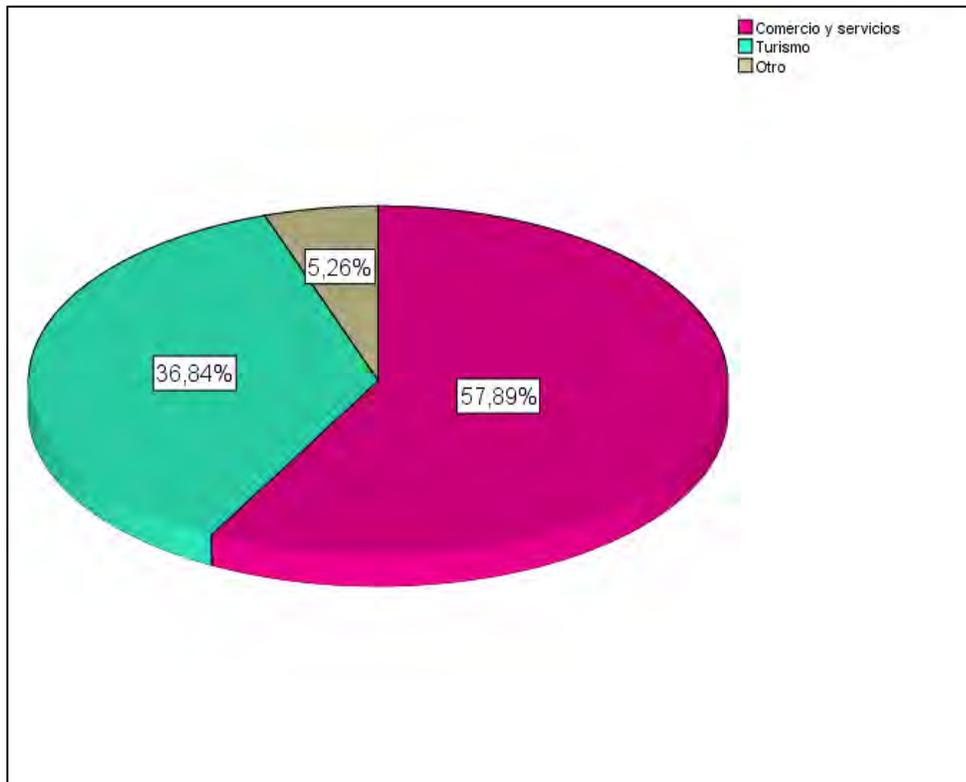


CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis descriptivo

Se ha realizado un análisis de frecuencias para mostrar las principales características de las empresas familiares estudiadas. A continuación se presentan cada una de las gráficas correspondientes:

Gráfica 1. Sector de actividad de la empresa



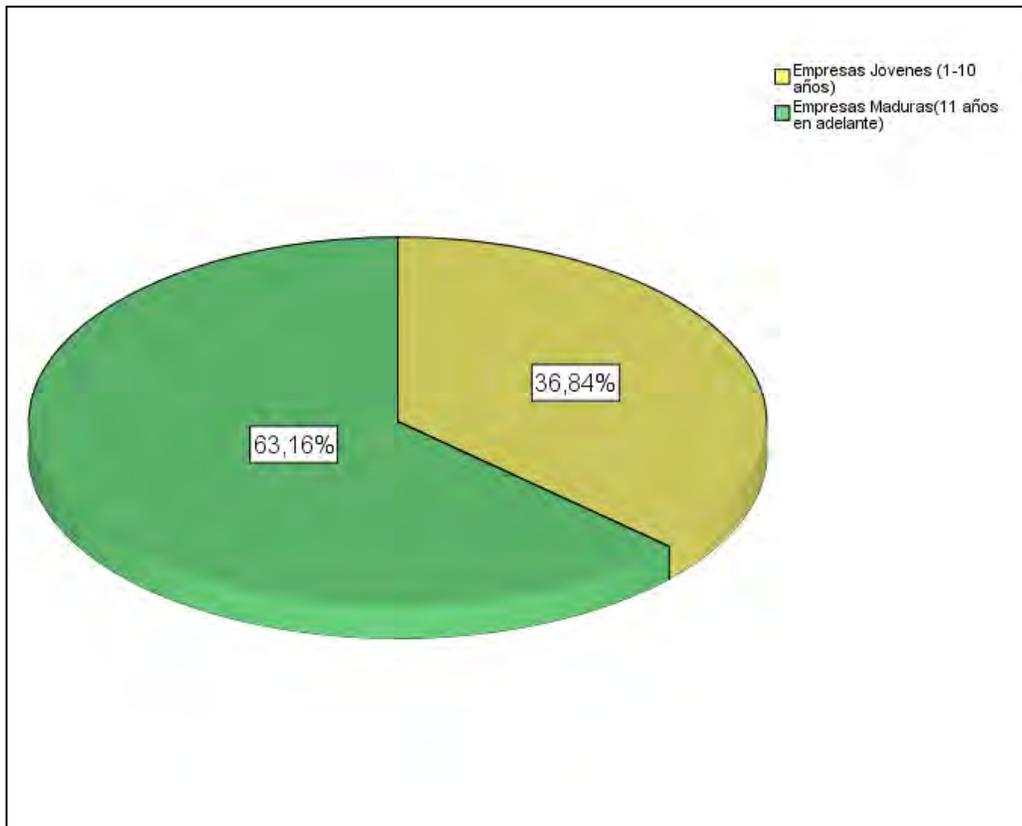
Fuente: Elaboración propia.

La Gráfica 1 muestra que el 57.89% de las empresas familiares analizadas pertenecen al sector comercio y servicios, es decir, 11 de las 19 empresas. Las 7 representan el 36.84% y pertenecen al sector turismo y la única restante pertenece al sector de medicamentos y cosméticos con un porcentaje de 5.26%.



En la Grafica 2 se puede analizar la antigüedad de las empresas familiares, de acuerdo al estudio realizado. Se observa que el 63,16% son empresas familiares maduras, laborando con 10 años en adelante; siendo así un total de 12 empresas familiares maduras. El 36.84% pertenece a 7 empresas jóvenes con mínimo de un año de funcionamiento hasta 10 años.

Gráfica 2. Antigüedad de la Empresa.

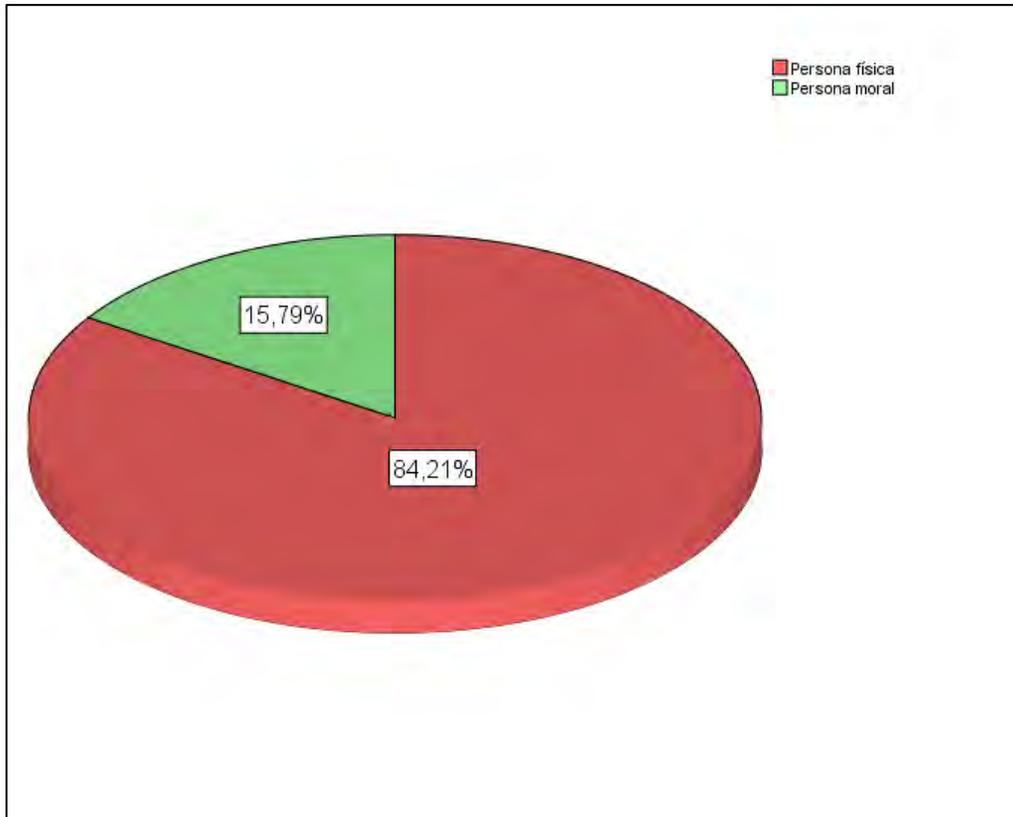


Fuente: Elaboración propia.



En la gráfica 3 se puede analizar que las empresas familiares primeramente se tienen registradas ante las autoridades correspondientes, 16 empresas familiares representan el 84.21%, que están registradas como personas físicas, el 15.79% restante están registradas como personas morales.

Gráfica 3. Personalidad jurídica de la empresa.



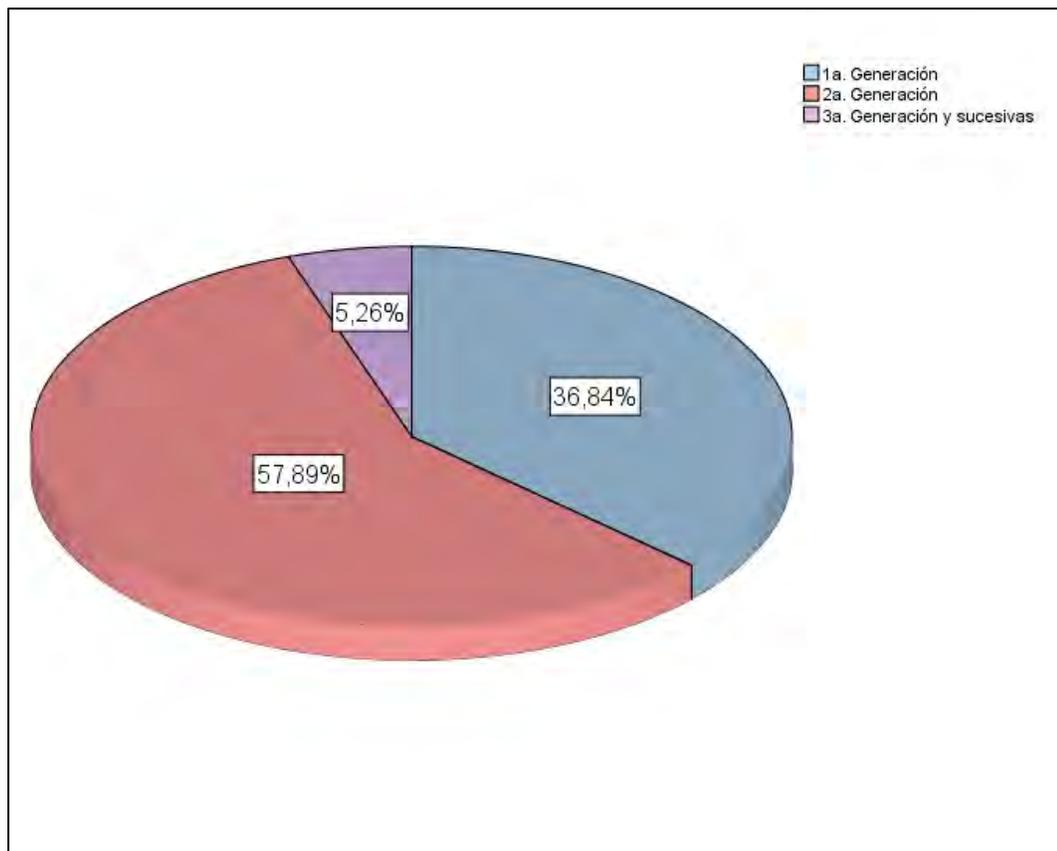
Fuente: Elaboración propia.



La generación familiar es un tema de suma importancia, puesto que las empresas familiares muchas veces no llegan a la sucesión sea familiar o no familiar y no pasa a la segunda generación.

En la gráfica 4 se puede analizar de acuerdo a la investigación recabada de las empresas del municipio de Othón P. Blanco, Quintana Roo el 57.89% pertenecen a la segunda generación, siendo así 36.84% están en la primera generación y únicamente el 5.26 % están en la tercera generación.

Gráfica 4. Generación Familiar.



Fuente: Elaboración propia.

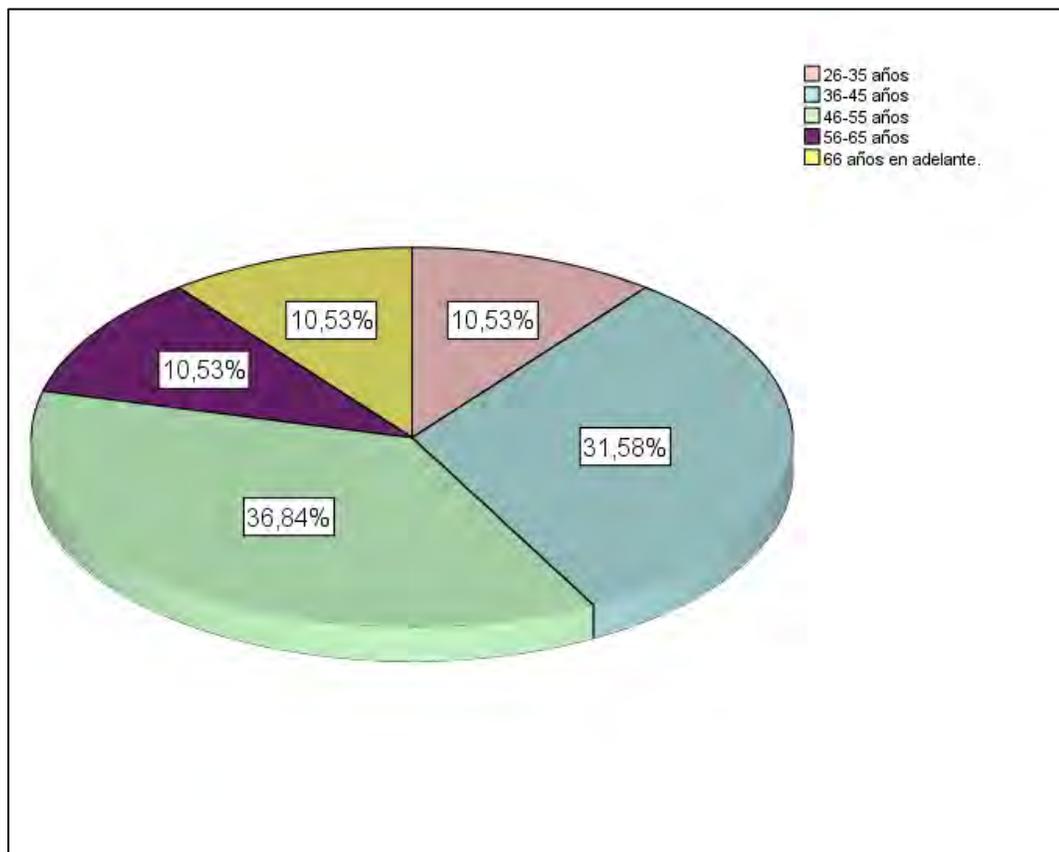


Se entiende que en la empresa familiar, mayormente está gestionada principalmente por el fundador, en la gráfica 5 de acuerdo al instrumento aplicado a las empresas familiares en Othón P. Blanco la edad del propietario-gerente son mayores de 26 años en adelante.

El 36.8% son propietarios en el rango de 46-55 años, el 31.6% están en el rango de 36-45 años, 10.5% son propietarios con el rango de 26- 35 años al igual existe el número de propietarios con el rango de 56-65 años que equivale al 10.5% y existe de igual manera un 10.5% de 66 años en adelante.

Como se puede analizar estos propietarios están en la edad de elaborar un plan de sucesión ante cualquier contingencia, puesto que son personas adultas.

Gráfica 5. Edad del propietario/gerente.



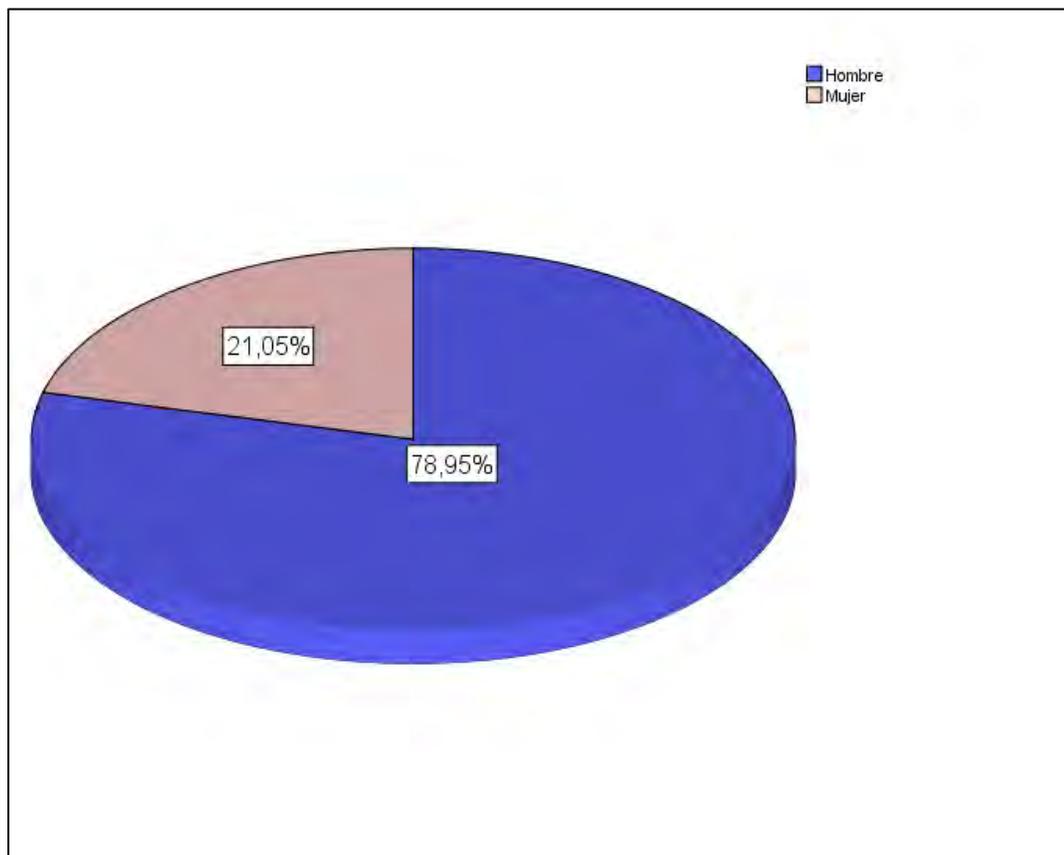
Fuente: Elaboración propia.



En la cultura mexicana se entiende que el hombre de la familia es el que lleva las riendas de la casa, es el proveedor de la misma, sin embargo no en todos los casos, en la actualidad tanto mujeres como hombres son totalmente independientes y ambos pueden ser los proveedores de la familia. En las empresas familiares muchas veces el hombre de la familia parte de la idea de hacer un negocio para poder mantenerla como se mencionó al principio, sin duda alguna la mujer de igual manera juega un papel de suma importancia.

En la gráfica 6 se analiza que el género masculino del propietario gerente ocupa un 78.95% (15 hombres) y el género femenino está ocupado por un 21.05% (4 mujeres), sin embargo el papel de la mujer va incrementando en el área de los negocios.

Gráfica 6. Género del propietario/gerente.



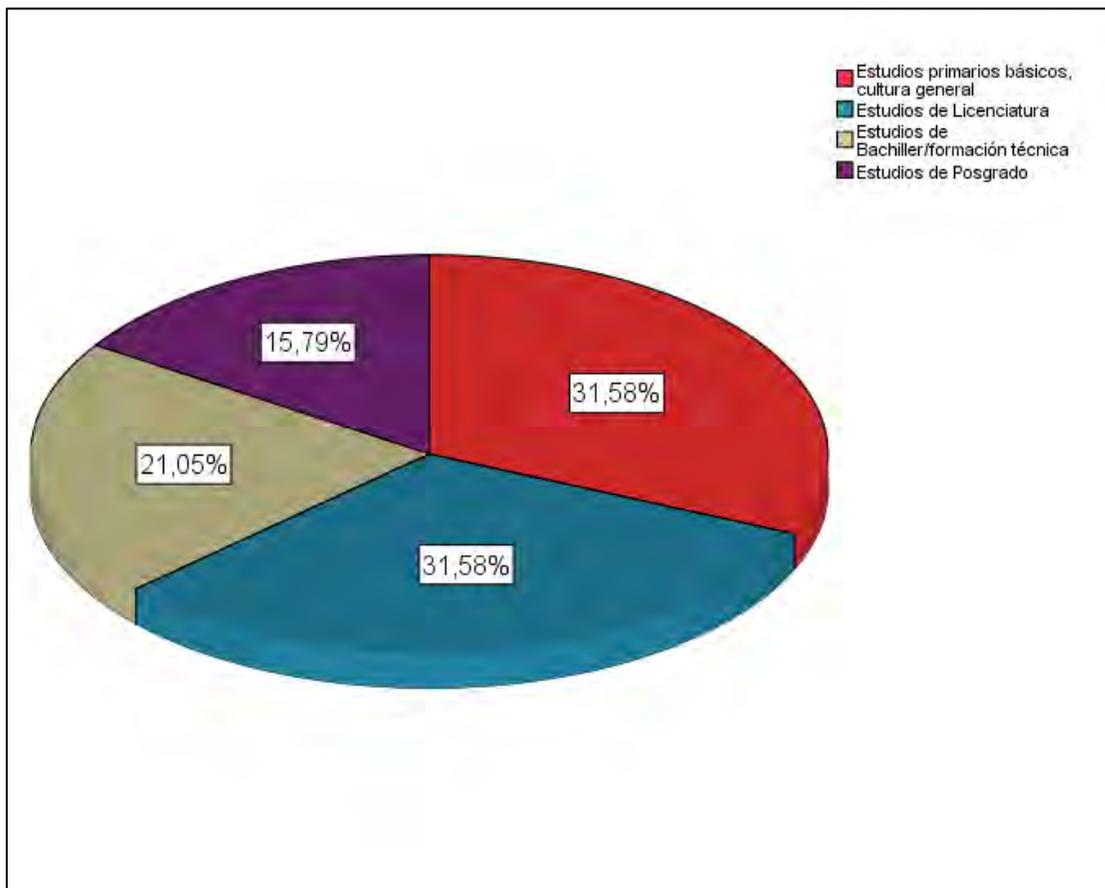
Fuente: Elaboración propia



En la gráfica 7 demuestra que no existe un nivel académico para emprender un negocio sea micro, pequeña o mediana empresa.

Los datos demuestran que el nivel académico de los propietarios/gerentes tienen como mínimo estudios primarios básicos con un 31.58% siendo así 6 propietarios y algunos con estudios de licenciatura con un 31.58% de igual manera con 6 propietarios, solamente 4 propietarios tienen estudios de bachillerato que representan un 21.1% y únicamente tres propietarios cuentan con un posgrado; esto representa un 15.8%.

Gráfica 7. Nivel de estudios del propietario/gerente.

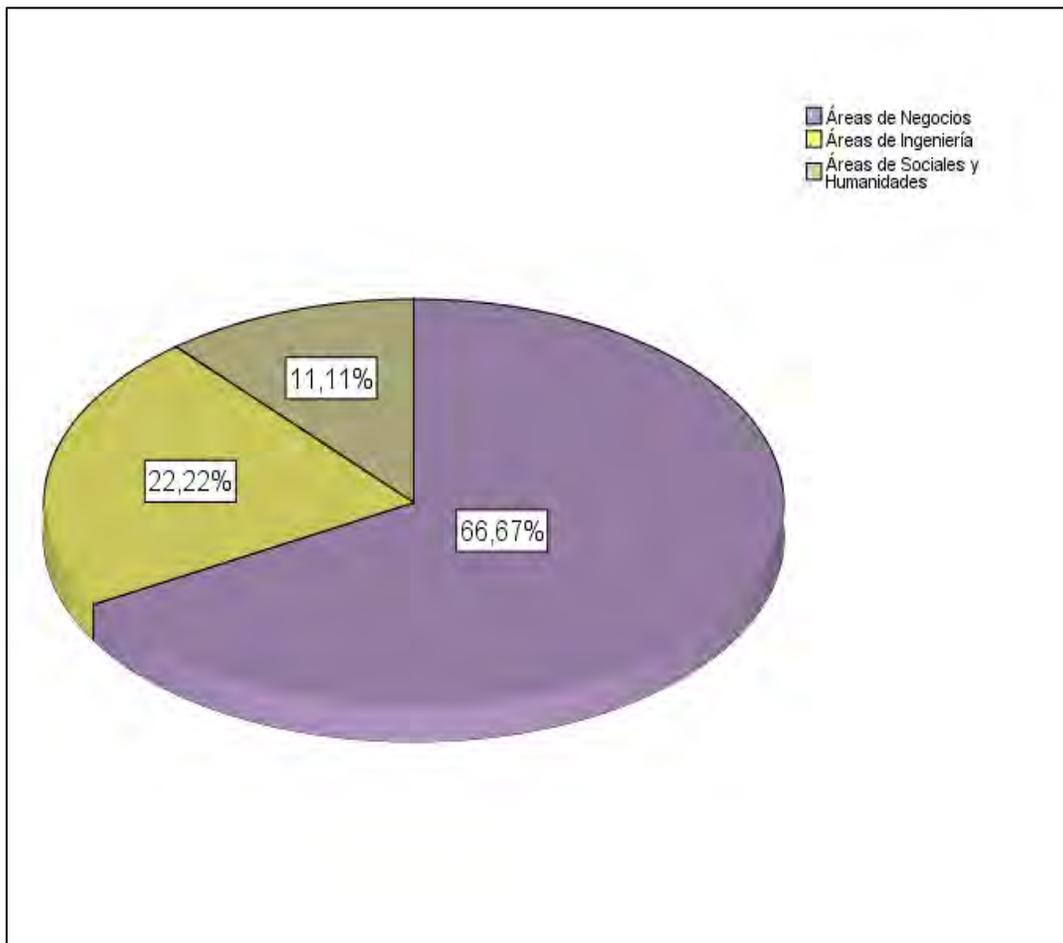


Fuente: Elaboración propia



De acuerdo a la gráfica anterior los propietarios que tienen nivel licenciatura como nivel de estudio u algún posgrado. En la gráfica 8 se observa que el 66.67% se especializa en el área de negocios, el 22.22% en el área de ingeniería y 11.11% en el área de sociales y humanidades.

Gráfica 8. Áreas de estudio del propietario/gerente.



Fuente: Elaboración Propia.



4.2 Análisis univariante

Se han realizado una serie de estadísticos descriptivos para mostrar el comportamiento de las variables estudiadas. A continuación se presentan las tablas respectivas:

En el análisis descriptivo se había mostrado en la gráfica 1 el porcentaje de acuerdo a cada sector. Sin embargo en esta tabla 11 se muestra detalladamente cuantas microempresas pertenecen al sector de comercio y servicios y se tiene que son 6 microempresas, en la pequeña empresa hay 5 que pertenecen al sector comercio y servicios, sin embargo de acuerdo a las encuestas aplicadas no se registró alguna mediana empresa que se dedicara al comercio y servicios.

En el sector turístico hay 3 microempresas, 3 pequeñas empresas y 1 mediana empresa. Sin embargo, como se puede observar en la tabla hay otra empresa que se dedica a un diferente sector, este sector es referente a cosméticos y medicamentos.

| Tabla 11. Sector de la empresa y tamaño. | | | | | |
|---|----------------------|---------------------------------|---------|---------|-------|
| | | Micro, Pequeña, Mediana Empresa | | | Total |
| | | Micro | Pequeña | Mediana | |
| Sector de actividad de su empresa | Comercio y servicios | 6 | 5 | 0 | 11 |
| | Turismo | 3 | 3 | 1 | 7 |
| | Otro | 0 | 0 | 1 | |
| Total | | 9 | 8 | 2 | 19 |

Fuente: Elaboración propia.



En la siguiente tabla 12 analizamos la variable propiedad, para ver en qué situación se encuentran las empresas al cual se les aplicó la encuesta. Se puede ver que la mayoría de las empresas familiares de Othón P. Blanco que participan en la investigación cuentan con que la propiedad es 100% familiar, tan solo hay 7 microempresas que poseen el totalidad de la propiedad, 6 pequeñas empresas y 1 mediana empresa. Hay 2 empresas que tienen pensado la venta parcial de la empresa y son 2 Pequeñas empresas. Y por último existen 2 microempresas y una mediana empresa que tienen contemplado el cambio en el capital o acciones de los miembros de la familia.

| Tabla 12. Cambio de propiedad y tamaño | | | | | |
|--|---|---------------------------------|---------|---------|-------|
| | | Micro, Pequeña, Mediana Empresa | | | Total |
| | | Micro | Pequeña | Mediana | |
| Si anticipa algún cambio en la propiedad de su empresa ¿Cuál le parece más factible? | 100% propiedad familiar | 7 | 6 | 1 | 14 |
| | Venta parcial de la empresa | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Cambio en el capital o acciones de los miembros de la familia | 2 | 0 | 1 | 3 |
| Total | | 9 | 8 | 2 | 19 |

Fuente: Elaboración propia.



Tabla 13. Promedio de variables tipo familiar (Descriptivos)

| | | N | Media | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al 95% | | Mínimo | Máximo |
|---|---------|----|--------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| | | | | | | | | | |
| Promedio Cohesión. | Micro | 9 | 3.1481 | .34555 | .11518 | 2.8825 | 3.4138 | 2.67 | 3.67 |
| | Pequeña | 8 | 3.2083 | .53452 | .18898 | 2.7615 | 3.6552 | 2.33 | 3.92 |
| | Mediana | 2 | 3.4167 | .35355 | .25000 | .2401 | 6.5932 | 3.17 | 3.67 |
| | Total | 19 | 3.2018 | .42156 | .09671 | 2.9986 | 3.4049 | 2.33 | 3.92 |
| Promedio Adaptabilidad. | Micro | 9 | 3.5926 | .65145 | .21715 | 3.0918 | 4.0933 | 2.67 | 4.33 |
| | Pequeña | 8 | 3.7083 | .56167 | .19858 | 3.2388 | 4.1779 | 2.83 | 4.83 |
| | Mediana | 2 | 4.1667 | .23570 | .16667 | 2.0490 | 6.2844 | 4.00 | 4.33 |
| | Total | 19 | 3.7018 | .58684 | .13463 | 3.4189 | 3.9846 | 2.67 | 4.83 |
| Promedio de Relaciones entre Propietario-Administrador y Sucesor. | Micro | 9 | 4.2037 | .62793 | .20931 | 3.7210 | 4.6864 | 3.33 | 5.00 |
| | Pequeña | 8 | 4.6875 | .55946 | .19780 | 4.2198 | 5.1552 | 3.33 | 5.00 |
| | Mediana | 2 | 4.6667 | .47140 | .33333 | .4313 | 8.9021 | 4.33 | 5.00 |
| | Total | 19 | 4.4561 | .60818 | .13953 | 4.1630 | 4.7493 | 3.33 | 5.00 |
| Promedio Compromiso Familiar con el Negocio. | Micro | 9 | 4.4074 | .59577 | .19859 | 3.9495 | 4.8654 | 3.33 | 5.00 |
| | Pequeña | 8 | 4.0000 | .73463 | .25973 | 3.3858 | 4.6142 | 3.00 | 5.00 |
| | Mediana | 2 | 3.6667 | .00000 | .00000 | 3.6667 | 3.6667 | 3.67 | 3.67 |
| | Total | 19 | 4.1579 | .66079 | .15160 | 3.8394 | 4.4764 | 3.00 | 5.00 |
| Promedio Planeamiento de la sucesión. | Micro | 9 | 4.7778 | 1.67912 | .55971 | 3.4871 | 6.0685 | 1.50 | 7.50 |
| | Pequeña | 8 | 3.6875 | 2.06912 | .73154 | 1.9577 | 5.4173 | 1.50 | 7.50 |
| | Mediana | 2 | 5.0000 | .70711 | .50000 | -1.3531 | 11.3531 | 4.50 | 5.50 |
| | Total | 19 | 4.3421 | 1.81087 | .41544 | 3.4693 | 5.2149 | 1.50 | 7.50 |
| Promedio Entrenamiento del sucesor. | Micro | 9 | 3.2963 | 1.29577 | .43192 | 2.3003 | 4.2923 | 1.67 | 5.00 |
| | Pequeña | 8 | 3.8750 | .99103 | .35038 | 3.0465 | 4.7035 | 2.33 | 5.00 |
| | Mediana | 2 | 2.8333 | .70711 | .50000 | -3.5198 | 9.1864 | 2.33 | 3.33 |



| | | | | | | | | | |
|--|-------|----|--------|---------|--------|--------|--------|------|------|
| | Total | 19 | 3.4912 | 1.13512 | .26041 | 2.9441 | 4.0383 | 1.67 | 5.00 |
|--|-------|----|--------|---------|--------|--------|--------|------|------|

Fuente: Elaboración propia.



En la tabla 13 se puede ver variables como cohesión, adaptabilidad, relación entre propietario-administrador y sucesor, el compromiso familiar con el negocio, el planeamiento de la sucesión y el entrenamiento del sucesor, el siguiente análisis no supone que todas las micro, pequeñas y medianas empresas familiares presenta en mismo valor en todas las variables.

Ahora que podemos analizar, de acuerdo a la información recabada podemos ver que las MiPyME no tienen el mismo nivel de cohesión, adaptabilidad, relación entre propietario-administrador y sucesor entre las otras variables.

Si bien se observa en la tabla de acuerdo a la media de cada clasificación de empresas familiares, las medianas empresas son las que tienen más cohesión a diferencia de las micro y pequeñas empresas.

Referente a la variable adaptabilidad las medianas empresas representan más alto grado de adaptabilidad con un 4.1667. En relación entre el propietario-administrador y sucesor, las pequeñas empresas son las que tienen relación con un 4.6875.

La investigación arroja que las microempresas tienen más compromiso familiar que las pequeñas y medianas empresas, esto es debido a que la mayoría de las microempresas surgen como válvula de ayuda a familias desempleadas y en este sector interviene casi toda la familia en el funcionamiento de ella.

Analizando la tabla se puede ver que las medianas empresas son las que planean más la sucesión con una media de 5, pero también es importante destacar que las microempresas que participan en la investigación tienen planeado más la sucesión que las pequeñas empresas. El entrenamiento del sucesor se da mayormente en las pequeñas empresas, puesto que algunas veces el propietario entrena a los hijos para llevar las riendas del negocio cuando el no este.



Tabla 14. Promedio de variables tipo propiedad(Descriptivos)

| | | N | Media | Desviación típica | Error típico | Intervalo de confianza para la media al | | Mínimo | Máximo |
|--|---------|----|--------|-------------------|--------------|---|-----------------|--------|--------|
| | | | | | | 95% | | | |
| | | | | | | Límite inferior | Límite superior | | |
| Promedio Propiedad de la Empresa | Micro | 9 | 1.5926 | .54716 | .18239 | 1.1720 | 2.0132 | 1.00 | 2.33 |
| | Pequeña | 8 | 1.6250 | .48591 | .17180 | 1.2188 | 2.0312 | 1.00 | 2.33 |
| | Mediana | 2 | 1.5000 | .70711 | .50000 | -4.8531 | 7.8531 | 1.00 | 2.00 |
| | Total | 19 | 1.5965 | .50404 | .11564 | 1.3535 | 1.8394 | 1.00 | 2.33 |
| Si anticipa algún cambio en la propiedad de su empresa ¿Cuál le parece más factible? | Micro | 9 | 2.89 | 1.764 | .588 | 1.53 | 4.24 | 2 | 6 |
| | Pequeña | 8 | 2.25 | .463 | .164 | 1.86 | 2.64 | 2 | 3 |
| | Mediana | 2 | 4.00 | 2.828 | 2.000 | -21.41 | 29.41 | 2 | 6 |
| | Total | 19 | 2.74 | 1.485 | .341 | 2.02 | 3.45 | 2 | 6 |

Fuente: Elaboración propia.

En esta siguiente tabla 14 se muestra que las medianas empresas son las que tienen en cuenta un cambio de propiedad en la empresa, sin embargo las pequeñas empresas familiares son las que tienen menos pensado sobre algún cambio de propiedad.



4.3 Análisis bivalente

El coeficiente más conocido y utilizado de todos es el de Pearson, el cual toma valores que se encuentran dentro del intervalo cerrado -1 y 1 , pero un valor de -1 o $+1$ sólo se puede obtener a partir de tablas cuadradas. El signo del coeficiente indica la dirección de la relación siendo ésta directa, para el caso de valores positivos, e inversa, para el caso de valores negativos. Su valor absoluto indica la fuerza de la misma, de tal modo que, los mayores valores indican que la relación de dependencia entre las dos variables es más estrecha, en el sentido de más fuerte. Un valor de 0 indica o que las dos variables X e Y son independientes o que no existe una relación de tipo lineal entre ambas variables.

La correlación de Tau-b de Kendall es una medida no paramétrica de asociación para variables ordinales o de rangos que tiene en consideración las igualdades y la correlación de Spearman que corresponde a una versión no paramétrica del coeficiente de correlación de Pearson, que se basa en los rangos de los datos en lugar de hacerlo en los valores reales. Resulta apropiada para datos ordinales (susceptibles de ser ordenados) y para datos agrupados en intervalos que no satisfagan el supuesto de normalidad.

En virtud de que las variables del presente trabajo son cuantitativas y con datos normalmente no distribuidos o tienen categorías ordenadas, se utilizará el coeficiente de correlación de Tau-b de Kendall y el coeficiente de correlación por rangos de Spearman, que mide la asociación entre órdenes de rangos, ya que el coeficiente de correlación de Pearson se utiliza exclusivamente en datos cuya distribución está normalmente distribuida.



Tabla 15. Matriz de correlaciones factores familiares

| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | |
|---------------------------------|---------------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|------|
| Tau_b de Kendall | 1. Planeación de la sucesión | Coefficiente de correlación | 1.000 | -.171 | .233 | .212 | -.208 | .065 | |
| | | Sig. (bilateral) | | .355 | .208 | .251 | .264 | .734 | |
| | 2. Entrenamiento del sucesor | Coefficiente de correlación | -.171 | 1.000 | -.222 | -.083 | .379 | .300 | |
| | | Sig. (bilateral) | .355 | | .211 | .642 | .034 | .102 | |
| | 3. Cohesión | Coefficiente de correlación | .233 | -.222 | 1.000 | .115 | 0.000 | -.161 | |
| | | Sig. (bilateral) | .208 | .211 | | .520 | 1.000 | .382 | |
| | 4. Adaptabilidad | Coefficiente de correlación | .212 | -.083 | .115 | 1.000 | 0.000 | .033 | |
| | | Sig. (bilateral) | .251 | .642 | .520 | | 1.000 | .855 | |
| | 5. Propietario-fundador-sucesor | Coefficiente de correlación | -.208 | .379* | 0.000 | 0.000 | 1.000 | .224 | |
| | | Sig. (bilateral) | .264 | .034 | 1.000 | 1.000 | | .228 | |
| | 6. Compromiso | Coefficiente de correlación | .065 | .300 | -.161 | .033 | .224 | 1.000 | |
| | | Sig. (bilateral) | .734 | .102 | .382 | .855 | .228 | | |
| | Rho de Spearman | 1. Planeación de la sucesión | Coefficiente de correlación | 1.000 | -.172 | .292 | .286 | -.290 | .060 |
| | | | Sig. (bilateral) | | .481 | .225 | .235 | .229 | .807 |
| 2. Entrenamiento del sucesor | | Coefficiente de correlación | -.172 | 1.000 | -.306 | -.081 | .521* | .417 | |
| | | Sig. (bilateral) | .481 | | .203 | .742 | .022 | .075 | |
| 3. Cohesión | | Coefficiente de correlación | .292 | -.306 | 1.000 | .133 | -.021 | -.160 | |
| | | Sig. (bilateral) | .225 | .203 | | .586 | .933 | .512 | |
| 4. Adaptabilidad | | Coefficiente de correlación | .286 | -.081 | .133 | 1.000 | -.004 | .054 | |
| | | Sig. (bilateral) | .235 | .742 | .586 | | .988 | .828 | |
| 5. Propietario-fundador-sucesor | | Coefficiente de correlación | -.290 | .521* | -.021 | -.004 | 1.000 | .268 | |
| | | Sig. (bilateral) | .229 | .022 | .933 | .988 | | .267 | |
| 6. Compromiso | | Coefficiente de correlación | .060 | .417 | -.160 | .054 | .268 | 1.000 | |
| | | Sig. (bilateral) | .807 | .075 | .512 | .828 | .267 | | |

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.



Análisis de coeficiente de correlación de Tau-b de Kendall en el factor tipo familiar.

De acuerdo a la tabla 15 se puede observar que la planeación tiene una correlación más fuerte con la variable de cohesión, esto quiere decir que cuando hay una planeación es más fuerte la cohesión familiar, respecto las demás variables planteadas en la tabla.

Analizando la variable del entrenamiento del sucesor, se puede analizar que existe una correlación mayor con el propietario, fundador-sucesor y el compromiso familiar, es decir que cuando existe un mayor entrenamiento al sucesor, existe un compromiso familiar más estrecho y una variable de propietario fundador-sucesor más correlacionado.

Analizando la fila de la adaptabilidad se puede observar que tiene una fuerte correlación con la planeación, es decir que, cuando hay adaptabilidad hay una planeación estrechamente correlacionada, de igual manera, es importante mencionar que la adaptabilidad y la cohesión tienen un nivel de correlación, es menor que el nivel de planeación sin embargo es importante mencionarlo, porque sería perfecto que tanto la adaptación y la cohesión tengan un vínculo, siendo así mínimo como se observa en esta tabla 15.

La variable propietario fundador y sucesor, de acuerdo a la tabla se puede observar que tiene una fuerte correlación con el entrenamiento del sucesor, es decir que mientras el propietario fundador este consiente de la sucesión habrá un fuerte entrenamiento al sucedido.

Análisis de coeficiente de correlación de Spearman en el factor tipo familiar.

De acuerdo a la tabla 15 y a la correlación de Spearman se puede ver que la planeación tiene una correlación inversa con la variable propietario fundador-sucesor, igualmente presenta dos correlaciones positivas con las variables de



cohesión y adaptabilidad siendo así estrechamente correlacionadas con la planeación.

El entrenamiento del sucesor, tiene una muy fuerte correlación con el propietario fundador-sucesor, está por encima de la media; es decir que cuando hay más entrenamiento hay un propietario decidido a y preparado para la sucesión.

La variable cohesión tienen una correlación inversa con la variable entrenamiento del sucesor, se puede ver que mientras más cohesión exista hay un entrenamiento satisfactorio.

En la variable de propietario fundador-sucesor se puede analizar que aparte de tener una fuerte relación con el entrenamiento, tiene también una correlación inversa algo estrecha con la planeación y una correlación positiva con compromiso familiar.

El compromiso familiar, está estrechamente correlacionado con la variable del entrenamiento del sucesor, es decir cuando hay mayor compromiso, hay una estrecha relación con el entrenamiento de sucesor, significando que la familia y empresas está preparada para el cambio de sucesor.

Tabla 16. Matriz de correlaciones factores de gestión

| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------|------------------------------|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Tau_b de Kendall | 1. Planeación de la sucesión | Coeficiente de correlación | 1.000 | -.229 | -.190 | -.144 | .368 |
| | | Sig. (bilateral) | | .206 | .282 | .474 | .040 |
| | 2. Entrenamiento del sucesor | Coeficiente de correlación | -.229 | 1.000 | -.012 | .054 | .100 |
| | | Sig. (bilateral) | .206 | | .944 | .783 | .569 |
| | 3. Antigüedad de la Empresa | Coeficiente de correlación | -.190 | -.012 | 1.000 | -.037 | -.145 |
| | | Sig. (bilateral) | .282 | .944 | | .845 | .397 |



| | | | | | | | |
|-----------------|---|----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 4. Tamaño de la empresa (Micro, Pequeña, Mediana Empresa) | Coeficiente de correlación | -.144 | .054 | -.037 | 1.000 | .023 |
| | | Sig. (bilateral) | .474 | .783 | .845 | | .906 |
| | 5. Rendimiento Global de la Empresa. | Coeficiente de correlación | .368* | .100 | -.145 | .023 | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .040 | .569 | .397 | .906 | |
| Rho de Spearman | 1. Planeación de la sucesión. | Coeficiente de correlación | 1.000 | -.265 | -.206 | -.174 | .477* |
| | | Sig. (bilateral) | | .272 | .398 | .476 | .039 |
| | 2. Entrenamiento del sucesor. | Coeficiente de correlación | -.265 | 1.000 | -.017 | .086 | .129 |
| | | Sig. (bilateral) | .272 | | .946 | .727 | .599 |
| | 3. Antigüedad de la Empresa | Coeficiente de correlación | -.206 | -.017 | 1.000 | -.044 | -.183 |
| | | Sig. (bilateral) | .398 | .946 | | .858 | .454 |
| | 4. Tamaño de la empresa (Micro, Pequeña, Mediana Empresa) | Coeficiente de correlación | -.174 | .086 | -.044 | 1.000 | .018 |
| | | Sig. (bilateral) | .476 | .727 | .858 | | .942 |
| | 5. Rendimiento Global de la Empresa. | Coeficiente de correlación | .477* | .129 | -.183 | .018 | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .039 | .599 | .454 | .942 | |

La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia

Análisis de coeficiente de correlación de Tau-b de Kendall en el factor tipo gestión.

En el análisis de la tabla 16 tipo familiar, se puede ver que las variables entrenamiento del sucesor, antigüedad de la empresa y tamaño de la empresa, están estrechamente correlacionadas de manera inversa con la variable de planeación. La variable rendimiento de la empresa esta positivamente correlacionada con la planeación. Siendo positivo o negativo, representa un vínculo significativo, para poder decir que la planeación es muy importante en las empresas familiares a la hora de la sucesión.



Análisis de coeficiente de correlación de Spearman en el factor tipo gestión.

De igual manera en la correlación de Spearman se puede ver que la planeación representa una correlación inversamente con las variables entrenamiento del sucesor, antigüedad de la empresa y el tamaño de la empresa, sin embargo también hay una correlación positivamente con el rendimiento global de la empresa, es decir que cuando existe mayor rendimiento en la organización existe mayor planeación.

| Tabla 17. Matriz de correlaciones factores de propiedad | | | 1 | 2 | 3 |
|---|-------------------------------|-----------------------------|-------|-------|-------|
| Tau_b de Kendall | 1. Planeación de la sucesión. | Coefficiente de correlación | 1.000 | -.229 | .014 |
| | | Sig. (bilateral) | | .206 | .941 |
| | 2. Entrenamiento del sucesor. | Coefficiente de correlación | -.229 | 1.000 | .074 |
| | | Sig. (bilateral) | .206 | | .688 |
| | 3. Propiedad de la Empresa | Coefficiente de correlación | .014 | .074 | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .941 | .688 | |
| Rho de Spearman | 1. Planeación de la sucesión. | Coefficiente de correlación | 1.000 | -.265 | .010 |
| | | Sig. (bilateral) | | .272 | .967 |
| | 2. Entrenamiento del sucesor. | Coefficiente de correlación | -.265 | 1.000 | .096 |
| | | Sig. (bilateral) | .272 | | .696 |
| | 3. Propiedad de la Empresa | Coefficiente de correlación | .010 | .096 | 1.000 |
| | | Sig. (bilateral) | .967 | .696 | |

La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.



Análisis de coeficiente de correlación de Tau-b de Kendall en el factor tipo Propiedad.

De acuerdo a la tabla 17 tipo propiedad se puede analizar que la planeación tiene una correlación inversa con el entrenamiento del sucesor, y la planeación tiene una muy baja correlación con la planeación de la sucesión. De igual manera la propiedad de la empresa tiene una correlación con el entrenamiento del sucesor. Las correlaciones no por ser bajas significan que no son importantes, podrán ser de menor magnitud pero hay que tomarlas en cuenta.

Análisis de coeficiente de correlación de Spearman en el factor tipo Propiedad.

Si bien se analiza en la tabla 17, la mientras mayor planeación exista, habrá una correlación inversa con el entrenamiento del sucesor. Y la variable propiedad de la empresa, tiene una baja correlación con el entrenamiento del sucesor, al igual que la variable planeación de la sucesión.



CONCLUSIONES

En este trabajo de tesis relacionado con el estudio sobre la transición generacional de 19 empresas familiares de la ciudad de Chetumal, Quintan Roo, se basó principalmente en el modelo de las influencias familiares en el proceso de sucesión de Lansberg y Astrachan (1991), en el cual establecen que hay factores de tipo familiar, de propiedad y de gestión que influyen dentro del cambio generacional de la empresa.

Con base en los resultados obtenidos se puede mencionar que dado su vínculo familiar, a las empresas familiares se les dificulta llegar a un acuerdo, debido a que algunas veces el propietario y el sucesor tienen diferentes ideales de manera general, lo que ocasiona conflictos familiares. Si bien un factor importante que resalta en la sucesión de la empresa familiar y en la familia son los valores, por lo general comparten los mismos, lo cual se ve reflejado en la misión y visión de la empresa; al igual que se logra transmitir en el servicio que se ofrece.

El factor de tipo familiar está estrechamente ligado con la sucesión, porque el propietario por lo general busca dejar el legado a uno de los familiares; lo más común es dejárselo a los hijos. Por lo tanto, de acuerdo a esta investigación y a los resultados recabados de la misma, se concluye que la variable tipo familiar, se presenta en diferentes estratificaciones de las empresas familiar; puesto que se observa mayor compromiso familiar en las micro empresas familiares a diferencia de las medianas y grandes. Asimismo, la planeación de la sucesión relacionada con la variable de cohesión y la adaptabilidad familiar, muestran una asociación positiva, lo que indica que existen factores relacionados con la familia que influyen en la transición generacional.

Respecto al factor de tipo propiedad, se puede concluir que generalmente cuando se emprende un negocio familiar la mayoría de la propiedad está en manos de la familia. Ante esto, el sucesor busca dejar un reparto igualitario respecto a la



propiedad cuando hay varios hijos, cuando es solamente único heredero no hay tanto problema. En la etapa joven de la empresa siendo así de tamaño micro y conforme pasan los años y va madurando la empresa llega a existir el cambio de propiedad. De acuerdo con los resultados obtenidos, las pequeñas empresas presentan mayor interés en hacer un cambio de propiedad durante su tiempo de vida.

En cuanto al factor de gestión se puede mencionar que la organización y la administración de las empresas familiares es muy disfuncional porque no tienen establecido adecuadamente las funciones y roles de cada uno e incluso del propietario, y sobre todo hablando de la sucesión porque, si se busca dejar un legado hay que tener claro la división de cada área con su respectiva función para que todos hagan lo justo y no lo que se cree hacer. Esto se puede observar con el resultado obtenido sobre el rendimiento organizativo, pues las empresas familiares cuanto mayor rendimiento tienen, mayor interés tienen en la planeación de la sucesión y el entrenamiento del sucesor.

Con todos los resultados obtenidos y con base en la revisión de la literatura se pudo confirmar la hipótesis planteada al inicio de la investigación *“Existen factores de tipo familiar, de propiedad y de gestión que influyen en la transición generacional de las empresas familiares”*.

Dentro de las limitaciones que este trabajo tiene se encuentra lo relacionado con la muestra, puesto que es pequeña, no se puede generalizar y decir que todas las empresas tienen este problema de sucesión. Igualmente en la recopilación se tuvo que descartar tres instrumentos, puesto que tenían inconsistencias que no dejarían una clara investigación.



RECOMENDACIONES

Es importante que las empresas familiares sepan que los factores tanto familiar, propiedad y de gestión que influyen en la transición generacional desde sus diversos ámbitos, juegan un papel muy importante en su desarrollo, pues se tiene que visualizar a la empresa familiar como un sistema con sus respectivos subsistemas, y si alguno deja de funcionar es posible que exista algún tipo de problema.

Si se quiere realizar una buena gestión para llevar a cabo la transición generacional es importante tomar en cuenta la planeación de la sucesión. Esta planeación ayuda a proyectar un futuro deseado, en un futuro próximo, la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se realiza. Y claro, es importante prever la sucesión de la empresa familiar, con un plan por escrito bien establecido para evitar conflictos.

En la actualidad tanto el gobierno como instituciones no gubernamentales, tramitan créditos para las MiPyME familiares, sin embargo en los proyectos de inversión que ofrecen nunca se tiene un apartado donde exista la planeación de la sucesión, es por esto que este trabajo plantea e informa sobre cómo llevar a cabo una buena transición generacional. Sin embargo, el gobierno e instituciones no gubernamentales se deben de dar a la tarea de crear programas de capacitación a empresarios de la localidad sobre la importancia de la sucesión de las empresas familiares, para que estas continúen trascendiendo con éxito, si bien se sabe que las micro, pequeñas y medianas empresas juegan un papel importante en la economía y más en Quintana Roo porque hay 25,675 MiPyME (de acuerdo al INEGI 2009) las cuales son fuentes generadoras de empleo.

Esta investigación es un tema novedoso, por lo cual realimentaría a la Universidad de Quintana Roo, en especial a la biblioteca; generalmente encontramos libros de administración, planeación estratégica, contabilidad, entre otros, pero no hay ningún artículo o libro sobre la transición generacional de la empresa familia, esto beneficiaría mucho estudiantes en especial a los estudiantes que pertenecen a la



academia Ciencias Sociales Económico Administrativas de la institución “Universidad de Quintana Roo” lo cual aportaría un gran panorama al estudiante actual que busca información para realizar investigaciones y tareas sobre empresas familiares.



BIBLIOGRAFÍA

- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2000). *La prueba suprema de grandeza en la empresa familiar: La elección del nuevo líder*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Belausteguigoitia, I. (2010). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. México: MacGraw-Hill.
- Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. Nueva York: McMillan.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge, Massachusetts.: MIT Press.
- Christensen, C. (1953). *Management succession in small and growing enterprises*. Boston: Universidad de Harvard.
- Cristense, H. T. (1964). «*Development of the Family Field of Study*». *Handbook of Marriage and the family*. Chicago: Rand McNally and Co.
- Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Cleveland: The University Press.
- Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Vol. 12.
- Definición abc tu diccionario más fácil. (2007). *Definición abc tu diccionario más fácil*. Recuperado el 04 de Junio de 2013, de Definición abc tu diccionario más fácil.: <http://www.definicionabc.com/general/coalicion.php>
- Definición.de. (2008). *Definición.de*. Recuperado el 04 de Junio de 2013, de Definición.de: <http://definicion.de/limite/>
- Definición.de. (2008). *Definición.de*. Recuperado el 04 de Junio de 2013, de Definición.de.: <http://definicion.de/independencia/>
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. Argentina: El Ateno.
- Donnelly, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 93-105.
- Donnelley, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, 93-105.
- EcuRed. (s.f.). *EcuRed conocimiento con todos y para todos*. Recuperado el 01 de Julio de 2013, de EcuRed conocimiento con todos y para todos.: http://www.ecured.cu/index.php/Coeficiente_de_Kendall
- F., N. I., & Berardo, F. (1966). *Emerging conceptual frameworks in Family Analysis*. Nueva York: McMillan.



- Gelinier, O. (1974). *Las Empresas Personales y Familiares*. Madrid: asociación para el progreso de la dirección.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansber, I. (1997). *Empresas Familiares: Generación a Generación*. México: McGraw-Hill.
- Gimeno, A., & Baulenas, G. (2002). Empresa familiar: la gestión del riesgo estructural en la empresa. *Esade Asociación.*, 60-68.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 37-46 (Julio-Agosto).
- Guinjoan, M., & Llaurodo, J. M. (2000). *El empresario familiar y su plan de sucesión, preguntas y respuestas*. Madrid, España: Díaz de Santos.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2001). *Multivariate data analysis*. Prentice hall.
- Handler, W.C; Fram, K.E. (1998). Succession in family firms: the problem of resistance", Family business review. *Journal of the family firm institute.*, 361-381.
- Hernández, R. F. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Hernández, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Jarillo, J. C., & Martínez, J. (1991). *Estrategia Internacional. Más allá de la exportación*. Madrid.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of Family Relationship on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, 39-56.
- Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of family relationships on succession planning of mediating factors. . *Family business review*, 39-59.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Levinson. (1971). Conflicts that plague the family business. *The family business review*, 90-98.
- Levinson, D. (1978). *Seasons of a Man's Life*. Nueva York: Basic Books.
- Levinson, D. (1996). *Seasons of Woman's Life*. Nueva York: Knopf.
- Levinson, H. (1971). "Conflicts that plague family business". *Harvard business review.*, 90-98.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1993). *Economía, Organización y Control de la Empresa*. Barcelona: Ariel.
- Olson, D. H., Russell, C. S., & Sprenkle, D. H. (1988). *The circumplex model: Systemic assessment and treatment of families*. New York: Haworth.



- Onsalus. (2013). *La salud en línea, Onsalus*. Recuperado el 04 de Junio de 2013, de La salud en línea, Onsalus: <http://www.onsalus.com/diccionario/vinculacion-afectiva/30650>
- Poza, J. E. (2011). *Empresas familiares*. México: CENGAGE Learning.
- R.A.Johnson, F. y. (1971). *Teoría, Integración y Administración de Sistemas*. Limusa-Waley.
- Rodriguez Valencia, J. (1993). *Teoría de Sistemas. En teoría de la administración aplicada a la educación*. México: Eclaso.
- Rosenblatt, P. C., deMik, L., Anderson, R. M., & Johnson, P. A. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Diego: Jossey Bass.
- Shanker , M., & Astrachan, J. (1996). Myths and realities family business. *Family business review*, 107-124.
- Sonnenfeld, J. A., & Spense, P. L. (1989). "The parting patriarch of family firm". *Journal of the family firm.*, 355-376.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2010). *Empresas familiares, visión latinoamericana: Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México: Pearson.
- Valda, J. C. (22 de Junio de 2010). *Grandes PyMes*. Recuperado el 17 de Junio de 2013, de Grandes PyMes: <http://jcvalda.wordpress.com/2010/06/22/la-sucesion-en-la-empresa-familiar/>
- Ward, J. (1991). *Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of continuity and competition*. San Francisco: Jossey-Bass.



ANEXOS. Cuestionario Sobre Empresa Familiar (México)



Proyecto de Investigación Interinstitucional

Encuesta sobre Empresa Familiar (México)

Folio

Toda la información proporcionada será tratada con absoluta confidencialidad y únicamente para fines académicos y de investigación. Los encuestadores están capacitados para aplicar este instrumento.
Instrucciones: Marque con una "X" si encuentra un o una escala del tipo: 1 2 3 4 5.

BLOQUE I.- DATOS GENERALES

1.- ¿Cuál es el año de fundación de la empresa?.....

2.- ¿Cómo está registrada jurídicamente su empresa? Persona física Persona moral (sociedad)

3.- ¿Su empresa es una franquicia? SI NO

4.- Indique el promedio de empleados de su empresa en los años que se indican, así como el número de empleados miembros de la familia dueña de la empresa:

| | 2011 | 2012 | Tendencia 2013 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| Promedio de empleados | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Número de empleados miembros de la familia | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

5.- Además del director general ¿Cuántos puestos directivos tiene la empresa? ...

¿Cuántos de esos puestos están ocupados por miembros de la familia dueña de la empresa?...

6.- Indique la generación familiar en la que se encuentra actualmente la empresa:

1a. Generación 2a. Generación 3a. Generación y sucesivas

7.- ¿Cuál es la edad del propietario/gerente? ... años

8.- ¿Cuál es el sexo del propietario/gerente? Hombre Mujer

9.- ¿Cuál es el nivel de estudios del propietario/gerente? (MARQUE SOLO EL ÚLTIMO NIVEL DE ESTUDIOS OBTENIDO):

| | | | |
|--|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| 1. Estudios primarios básicos, cultura general | <input type="checkbox"/> | 2. Estudios de Licenciatura | <input type="checkbox"/> |
| 3. Estudios de Bachiller/formación técnica | <input type="checkbox"/> | 4. Estudios de Posgrado | <input type="checkbox"/> |

9).- En caso de haber marcado "Estudios de Licenciatura o Posgrado", señale el área de titulación correspondiente:

| | | | |
|--|--------------------------|---|--------------------------|
| 1. Áreas de Negocios: Contaduría, Administración, Finanzas, Economía, Sistemas Comerciales, Derecho. | <input type="checkbox"/> | 2. Áreas de Ingeniería: Ingeniería Industrial, Civil, Mecánica, Eléctrica, Ambiental, Sistemas de Energía. | <input type="checkbox"/> |
| 3. Áreas de Sociales y Humanidades: Sociología, Antropología, Psicología, Literatura, Historia, Ciencias Políticas y Humanidades. | <input type="checkbox"/> | 4. Áreas de Ciencia y Tecnología: Informática, Tecnologías de Información Telemática, Matemáticas, Biología, Ecología. | <input type="checkbox"/> |
| 5. Otra: | <input type="checkbox"/> | ¿Cuál? | <input type="text"/> |

| 10. Indique la probabilidad de algún cambio en la propiedad de su empresa para diferentes periodos: | 1=Nada probable 3= Muy probable | | |
|---|------------------------------------|---|---|
| 1. ¿Qué tan probable es algún cambio en la propiedad de la empresa dentro de los próximos 2 años? | 1 | 2 | 3 |
| 2. ¿Qué tan probable es algún cambio en la propiedad de la empresa de 3 a 5 años? | 1 | 2 | 3 |
| 3. ¿Qué tan probable es algún cambio en la propiedad de la empresa en más de 5 años? | 1 | 2 | 3 |



11. Si anticipa algún cambio en la propiedad de su empresa ¿Cuál le parece más factible?

| | | | |
|--|--------------------------|--|--------------------------|
| 1. Venta total a otra empresa | <input type="checkbox"/> | 2. 100% propiedad familiar | <input type="checkbox"/> |
| 3. Venta parcial de la empresa... | <input type="checkbox"/> | 4. Nueva asociación | <input type="checkbox"/> |
| a) a otra empresa | <input type="checkbox"/> | 5. Cotizar en bolsa/oferta pública | <input type="checkbox"/> |
| b) a un equipo gerencial de la empresa | <input type="checkbox"/> | 6. Cambio en el capital o acciones de los miembros de la familia | <input type="checkbox"/> |
| c) a un inversionista de capital privado | <input type="checkbox"/> | | |

12. Indique el estado que tiene la sucesión en su empresa

| | | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. ¿Tiene su empresa un plan de sucesión escrito? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |
| 2. ¿Ha elegido a su sucesor? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |
| 3. ¿Es probable que la actual estructura del plan de sucesión cree minorías o fracciones sin derechos dentro de la familia en el futuro? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |
| 4. ¿Existe alguien dentro de la dirección de la empresa responsable de preparar a los sucesores? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |
| 5. En caso de muerte imprevista o incapacidad de algún directivo clave ¿se han tomado previsiones para atender los temas familiares de la empresa? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |
| 6. ¿Existe un acuerdo de compra-venta de acciones individuales de los directivos clave en caso de fallecimiento o incapacidad? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI |

BLOQUE II. RELACIÓN FAMILIAR

| 13. Indique algunos aspectos sobre la relación familiar | | 1 = Nada de acuerdo 5 = Muy de acuerdo | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| A los miembros de la familia: | 1. Les resulta más fácil discutir sus problemas con personas externas a la misma | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 2. Se les dificulta hacer cosas juntos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Los miembros de la familia: | 3. Celebran reuniones familiares frecuentes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 4. Tienen preferencia por algún integrante de la segunda o tercera generación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 5. Conocen a los amigos cercanos de los demás miembros | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 6. Se sienten más cercanos a personas externas a la familia que a las internas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 7. Apoyan las decisiones de la familia | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 8. Disfrutan compartir su tiempo libre entre ellos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 9. Se evitan a ellos mismos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 10. Comparten intereses y pasatiempos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 11. Realizan actividades juntos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 12. Buscan su propia realización | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 13. Expresan fácilmente sus opiniones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 14. Discuten los problemas y apoyan las soluciones | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | 15. Dudan en comunicar lo que piensan | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. Cada miembro de la familia puede influir en las principales decisiones familiares | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 17. La familia prueba nuevas formas de resolver problemas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| 18. La familia es flexible para compartir responsabilidades | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |

BLOQUE III.- RELACION PROPIETARIO/ADMINISTRADOR-SUCESOR

| 14. Indique algunos aspectos de la relación propietario/administrador-sucesor | 1 = Nada de acuerdo 5 = Muy de acuerdo | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 1. El propietario-administrador y el sucesor ¿tienen una relación de confianza, cálida y de apoyo mutuo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. El sucesor reconoce los logros del propietario-administrador | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Es fácil para el propietario-administrador y el sucesor expresar sus opiniones entre ellos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. El propietario-administrador y el sucesor son flexibles en el manejo de sus diferencias | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. El propietario-administrador reconoce fácilmente los logros del sucesor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| 6. El propietario-administrador permite que el sucesor aprenda de sus propios errores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. El propietario-administrador quiere que sus hijos ingresen en el negocio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. El propietario-administrador está profundamente comprometido con la continuidad del negocio como un legado familiar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Si el sucesor no se hubiera integrado al negocio, los miembros de la familia habrían estado muy decepcionados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. La sucesión familiar no ha sido explícitamente planeada en la empresa familiar | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Existen criterios explícitos de selección del mejor sucesor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. El propietario-administrador ha tenido un rol activo en la capacitación y entrenamiento del sucesor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. El sucesor ha tenido un desarrollo profesional en la empresa | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. El sucesor ha estado específicamente entrenado para administrar el negocio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BLOQUE IV.- RENDIMIENTO DE LA EMPRESA

| | | | | | |
|---|-------------------------|---|---|---|---|
| 15.- Indique el nivel de evolución que han tenido algunos aspectos de su empresa en los últimos 2 años: | 1= Mínimo 5 = Máximo | | | | |
| 1. Calidad del producto o del servicio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. De los procesos operativos internos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. Organización de las tareas del personal | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Satisfacción de los clientes | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Rapidez de adaptación a las necesidades del mercado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Imagen de la empresa y de sus productos o servicios | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. Participación en el mercado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Rentabilidad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Productividad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Satisfacción de los trabajadores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 11. Permanencia del personal (reducción de la rotación laboral) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Asistencia y puntualidad del personal (reducción del ausentismo laboral) | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

BLOQUE V.- INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

| | | | | | | | |
|--|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| 16.- Señale las áreas donde se ha realizado alguna mejora en los últimos 2 años. En caso afirmativo indique el grado de importancia de esos cambios para su empresa: | 1 = Poco importante 5 = Muy importante | | | | | | |
| 1. En productos o servicios existentes | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. En la comercialización de nuevos productos o servicios | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. En la gestión empresarial | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. En los procesos de producción | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. En las tecnologías de información y comunicación | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. En la gestión de la calidad | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. En las compras | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. En las ventas | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | | | |
|--|---|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| 17.- Señale si su empresa posee tecnologías de la información, así como su grado de utilización: | 1 = Poca utilización 5 = Mucha utilización | | | | | | |
| 1. ¿Tiene su empresa conexión con Internet? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. ¿Dispone de correo electrónico (email)? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 3. ¿Dispone de página WEB? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. ¿Realiza mercadotecnia a través de Internet? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. ¿Mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. ¿Realiza compras y ventas por Internet? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 7. ¿Utiliza redes sociales dentro de su gestión? | <input type="checkbox"/> NO | <input type="checkbox"/> SI | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Otra tecnología de la información ¿Cuál? | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |



18. Seleccione el sector de actividad de su empresa

| |
|--|
| <input type="checkbox"/> Agricultura (frutas, legumbres, leguminosas, plantas de ornato, flores, etc...) |
| <input type="checkbox"/> Ganadería (vacunos, bovinos, caprinos, porcinos, aves, apicultura, etc...) |
| <input type="checkbox"/> Pesca |
| <input type="checkbox"/> Artesanías (madera, barro, textil, palma, henequén, marinas, piel, etc...) |
| <input type="checkbox"/> Agroindustria (lácteos, cárnicos y embutidos, conservas,...) |
| <input type="checkbox"/> Purificadores de agua |
| <input type="checkbox"/> Comercio y servicios (mayoreo, menudeo, ambulante, mantenimiento y reparación de vehículos, servicios personales, servicios técnicos profesionales, etc...) |
| <input type="checkbox"/> Construcción |
| <input type="checkbox"/> Turismo (hoteles, restaurantes, fondas, bares, espectáculos, transporte turístico, etc...) |
| <input type="checkbox"/> Transporte (personas, bienes) |
| <input type="checkbox"/> Industria manufacturera (muebles, confección, artículos metálicos, maquinaria, calzado, curtidos, cuero, construcción de vehículos y repuestos, etc...) |
| <input type="checkbox"/> Otro ¿Cuál? |

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN E INTERÉS EN ESTA ENCUESTA Y QUEDAMOS A SU DISTINGUIDA Y ATENTA CONSIDERACIÓN

| | |
|---|-----------------------------|
| Encuestador(a): | Fecha de la encuesta: |
| Nombre de la empresa: | Correo electrónico (email): |
| Entrevistado(a): | Cargo: |
| ¿Desea que se le envíe un resumen de los resultados del estudio? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO ¿Desea que consideremos a su empresa como colaboradora en investigaciones subsecuentes? <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO | |