UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE
UNIDAD CULIACÁN

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

TESIS

EL PROCESO SUCESORIO EN LAS EMPRESAS FAMILIARES MEDIANAS:

Estudio de Caso Tostada y Maz

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

PRESENTA:

CAROLINA GUADALUPE MARTINEZ TIRADO

DIRECTOR:

DR. JUAN CAYETANO NIEBLA ZATARAIN

CULIACAN, SINALOA, MÉXICO, OCTUBRE DE 2017.

Dedicatoria

A mis hijos Leslie y Gael, así como a mi esposo Ulises, por estar siempre a mi lado; son los primeros que, con paciencia y amor, compartían mis altas y bajas que se presentaron durante la construcción de este proyecto. A mi madre María de los Ángeles, quien ha sido y sigue siendo uno de los principales pilares de mi vida, quien tras bambalinas, siempre se encuentra lista para cualquier cosa que necesite. A mis hermanos Cristal y Carlos y los demás familiares, quienes han puesto su granito de arena con acciones o palabras de aliento para que siguiera adelante.

Agradecimientos

Agradezco primeramente a mi director de tesis, Dr. Juan Cayetano Niebla Zatarain por su gran apoyo y por su conocimiento, brindados de principio a fin, para el desarrollo de este proyecto. A los doctores Ramón Martínez Huerta, María Lourdes López López, José de Jesús Chávez Martínez y Sergio Alvarado Altamirano por su dedicación, tiempo y aportaciones académicas invaluables para la culminación exitosa de esta tesis.

A mi familia, por el apoyo incondicional, quienes permitieron sacrificar tiempo de estar juntos a cambio de tiempo de estudio, viajes y demás ocupaciones que me demandaba el trabajo. A mis compañeros del doctorado, quienes llegaron a convertirse en grandes amigos, con los cuales compartí momentos buenos y otros difíciles. A todos los doctores del programa, por compartirnos su experiencia, tiempo y conocimiento. A Karla Mascareño, quien fungió más como amiga nuestra que como administrativa.

A los doctores José Alejandro Toledo Gonzáles y Samir Garbaya, así mismo a las instituciones a las que pertenecen, la Universidad Autónoma de Nayarit y la Universidad de Versailles Saint-Quentin en Yvelines, por el apoyo brindado durante la estancia nacional e internacional respectivamente.

A la Universidad de Occidente por ser mi casa de estudios desde la maestría y brindarme todas las herramientas necesarias para mi crecimiento académico. A CONACyT por permitirme ser de los beneficiarios en su programa de becas, por medio de la cual fue posible solventar el tiempo de estudio.

Índice

Introducción 7
Capitulo I.- La Empresa Familiar mediana en el entorno global 11
1.1.- Contextualización del problema 11
1.1.1- Análisis del contexto de las Empresas en el mundo 11
1.1.2.- Análisis del contexto de las Empresas en México 14
1.2.- Planteamiento del problema 16
1.2.1-Descripción del Problema 16
1.2.2.- Escenarios futuros 19
1.3.- Formulación de la Interrogante Central y preguntas secundaria 20
1.4.- Objetivo General y objetivos específicos de la investigación 20
1.5.- Supuesto 21
1.6.- Limitaciones del estudio 21
1.7.- Justificación 22
Capítulo II.- La Empresa Familiar 25
2.1.- Definición de Empresa Familiar 25
2.1.1.- Antecedentes de la familia en el mundo empresarial 25
2.1.2.- Definición de Empresa Familiar 26
2.2.- Perspectiva de la teoría de sistemas, evolutiva y de agencia en la Empresa familiar .. 31
2.3.- Modelos de Empresa Familiar 35
2.4- Instrumentos de control de la Empresa Familiar 40
2.5.- Importancia de las empresas familiares 46
Capítulo III.- La Sucesión en la Empresa Familiar 53
3.1.- Conceptualización de la sucesión 53
3.2.- Actores principales de la sucesión 55
3.3.- Modelos de sucesión 58
3.4.- Planificación de la sucesión 59
3.5.- Supervivencia de la Empresa Familiar 63
3.6.- Las relaciones familiares en la sucesión 68
3.7.- Variables organizacionales durante el proceso sucesorio 69
3.7.1- El Poder 71
3.7.2.- Liderazgo 73
3.7.3.- La Toma de decisiones 78
3.7.4.- El Conflicto 82
Capítulo IV.- Las Empresas en su contexto internacional y en México 89
4.1.- Antecedentes históricos y evolución de las empresas 89
4.2.- Clasificación de las empresas 92
4.3.- Las Empresas en el contexto internacional 95
4.4.- La Empresa en México 104
4.5.-Problemática de las empresas en México 108
4.6.- La Empresa Mediana en México 109
4.7.- La empresa familiar Mediana en México 112
Capítulo V. - Metodología de la Investigación 116
5.1.- Metodologías 118
5.1.1.- Enfoque Cuantitativo 119
5.1.2.- Enfoque Cualitativo 120

5.1.3.- Enfoque Mixto 122
5.2 Tipos de Diseño de investigación Cuantitativa y Cualitativa 124
5.3.- Estudio de Caso 125
5.4- La muestra 127
5.5.- Fuentes y Técnicas de recolección de datos 130
5.6.- Validez en la investigación 132
5.7.- Metodología aplicada al Proyecto. 133
Capítulo VI. – Estudio de Caso 139
6.1.- Situación de la empresa en Sinaloa 139
6.2.- El sector comercio en México 143
6.3.- Selección de la empresa para Estudio de Caso 144
6.4.- Perfil del personal entrevistado en el Estudio de Caso 146
6.5.- La Empresa Tostada y Maz 148
6.5.1.- Estructura Jerárquica de la empresa 150
6.5.2.- Localización geográfica 152
6.6.- Desempeño del líder dentro de la Empresa Familiar durante el proceso sucesorio ... 153
6.7.- Desarrollo de los sucesores de la empresa familiar 157
6.8.- Proceso sucesorio dentro de la empresa familiar mediana 159
6.9.- Tratamiento de las variables organizacionales dentro de la empresa familiar 163
6.9.1.- Poder 163
6.9.2.- Liderazgo 166
6.9.3.-Toma de decisiones 169
6.9.4.-Conflicto 171
Resultados, Conclusiones y Perspectivas futuras de investigación 174
Referencias 183
Anexos

Índice de Tablas

Tabla 1.- Evolución del concepto de Empresa Familiar……... 28
Tabla 2.- Principales ventajas y desventajas de la empresa familiar…… 31
Tabla 3.- Presencia Internacional de la Empresa Familiar...…… 48
Tabla 4.- Modelos de Toma de Decisiones…….. 79
Tabla 5.- Teorías Administrativas…… 91
Tabla 6.- Clasificación por número de empleados……... 94
Tabla 7.- Clasificación de la Estratificación…… 94
Tabla 8.- Asociaciones Europeas enfocadas a las empresas familiares…… 100
Tabla 9.- Herramientas de Control para las empresas…….. 103
Tabla 10.- Unidades Económicas por tipo de estratificación……... 105
Tabla 11.- Personal ocupado por estratificación…….. 106
Tabla 12.- Ingresos por suministros de Bienes y Servicios por estratificación…… 107
Tabla 13.- Número de unidades económicas, Personal Ocupado e Ingresos por…… 111
Suministros de Bienes y Servicios por estratificación
Tabla 14.- Características de las investigaciones Cuantitativas y Cualitativas…… 123
Tabla 15.- Tipos de estudios de caso…… 127
Tabla 16.- Técnicas de recolección de datos…… 131
Tabla 17.- Unidades económicas por estratificación en Sinaloa……. 140
Tabla 18.- Personal ocupado por estratificación en Sinaloa …….. 141
Tabla 19.- Ingreso por Suministro de Bienes y Servicios por estratificación en Sinaloa… 142

Índice de Figuras

Figura 1.- Modelo de los Tres Círculos……... 36
Figura 2.- Modelo de los Dos Círculos……. 37
Figura 3.- Modelo de los Cinco Círculos……..... 38
Figura 4.- Modelo Evolutivo Tridimensional……... 39
Figura 5-. Modelo de Gobernanza de la Empresa Familiar…….. 45
Figura 6-. Porcentaje de empresas familiares en el mundo…….. 47
Figura 7-. Localización geográfica de las Empresas Familiares más longevas….……... 64
Figura 8.- Importancia de las MIPyMEs en el empleo y aportación al PIB...……... 97
Figura 9.- Diagrama de acciones para la recolección de datos……. 138
Figura 10.- Porcentaje de entrevistados según el género…….. 146
Figura 11.- Rango de edades de entrevistados…….. 147
Figura 12.- Antigüedad de personal entrevistado……. 147
Figura 13.- Escolaridad de los entrevistados…… 148
Figura 14.- Organigrama General de la Empresa…… 151
Figura 15.- Localización geográfica de sucursales de la empresa Tostada y Maz…….. 153
Figura 16.- Relación entre fundador y sucesor……. 161
Figura 17.- Principales Aspectos que debe poseer el sucesor…….. 162
Figura 18.- Preferencia de tipo de sucesión para Tostada y Maz……. 163
Figura 19.- Integrantes del Consejo Administrativo de Tostada y Maz…….. 165
Figura 20.- Modelo de sucesión para las Empresas Familiares Medianas…… 179

Introducción

En la economía mundial, las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPyMEs) han sido objeto de múltiples investigaciones debido a su creciente importancia. Las MIPyMEs son el soporte principal de la economía de la mayoría los países por ser la fuente principal de empleo y por su aportación al PIB (Arazi & Baralla, 2012). Entre un 65% y un 80% del total de las empresas mundiales están siendo controladas por familias, mismas que son conocidas como empresas familiares.

Uno de los objetivos principales de las Empresas Familiares es mantener la permanencia del negocio a través del relevo generacional. El proceso sucesorio lo viven principalmente dos figuras: el titular o líder de la empresa y el o los sucesores pertenecientes a la siguiente generación. En diversos estudios, se ha revelado que la sucesión es una de las principales causas de mortandad para estas empresas.

Avloniti y sus colaboradores (2014) han encontrado que la mayoría de las investigaciones sobre la sucesión en la empresa familiar, se han centrado en mejorar la formación de los miembros de la familia para entregar el negocio a la siguiente generación, mientras que muy pocos estudios abordan la sucesión como un factor de supervivencia de las mismas.

Esta tesis tiene como objetivo analizar las variables poder, liderazgo, toma de decisiones y conflicto, las cuales pudiera tener algún descontrol dentro de la empresa a causa de la influencia del proceso sucesorio, provocando riesgo a la continuidad del negocio.

En el primer capítulo se expone el planteamiento del problema y se presenta un análisis de la mortandad de las empresas familiares, provocado por diversas causas en la sucesión de la dirección.

En el segundo capítulo se desarrolla la descripción de lo que es la empresa familiar, sus diferentes etapas de estudio, teorías que la fundamentan, modelos que representan su funcionalidad y la importancia que tienen en la actualidad.

En el tercer capítulo se describe uno de los principales procesos que se desarrollan dentro de la empresa familiar, la sucesión. Se enumeran definiciones del concepto, sus principales actores, los diferentes modelos de sucesión, la planificación del proceso y descripción de variables como Poder, Liderazgo, Toma de decisiones y Conflicto, las cuales se engloban en el concepto variables organizacionales para esta investigación.

En el cuarto capítulo se determina la situación de las empresas en México a través de un análisis de su representatividad tomando como base el número de unidades económicas, ingreso por suministro de bienes y servicios y por el número de empleos que ofrecen.

En el quinto capítulo se hace una descripción de los diferentes enfoques metodológicos y posteriormente se describe la metodología que se utilizó en esta investigación.

En el sexto capítulo se presenta el objeto de estudio: una empresa mediana familiar líder en la comercialización de tostadas, ubicada en la ciudad de Mazatlán, Sinaloa. Se expone un análisis la

información obtenida de la observación e información recabada respecto al proceso sucesorio, su influencia y relación con las variables organizacionales descritas en el tercer capítulo.

Los resultados de esta investigación brindan a los líderes salientes y futuros de las empresas familiares un panorama de la situación de la gestión de control que se ejerce en la mayoría de las empresas familiares medianas mexicanas en comparación con las empresas similares del extranjero. Con ello se presenta una propuesta de proceso de sucesión que incluye mejorar su sistema de gestión que ayudaría a minimizar los riesgos de su supervivencia.

En la parte final de esta investigación se presenta las conclusiones del estudio y los puntos más relevantes que pueden servir de base para futuras investigaciones.

Capitulo I.- La Empresa Familiar mediana en el entorno global

Uno de los principales retos que viven las empresas familiares es llevar a cabo su proceso sucesorio de manera que minimice los riesgos y permita su continuidad en el mercado. Particularmente las empresas familiares de talla mediana son entidades con características específicas y que brindan a las economías de sus regiones un aporte muy importante, tal es el caso del estado de Sinaloa, cuyas empresas medianas contribuyen a su desarrollo económico a través del ingreso de suministro de bienes y servicios, así como el mayor número de empleos. En México existe una representatividad muy reducida de este tipo de negocios, por lo que es necesario identificar su problemática, brindar alternativas de apoyo y aumentar sus expectativas de supervivencia.

1.1.- Contextualización del problema

1.1.1- Análisis del contexto de las Empresas en el mundo

Las MIPyMEs (micro, pequeñas y medianas empresas) son el soporte principal de la economía mundial por la cantidad de actividades que se desarrollan en ellas, por ser la fuente principal de empleo y por su aportación al PIB (Arazi & Baralla, 2012). Las empresas son entidades económicas han evolucionado y se han transformado de manera acelerada, además de ser el medio por el cual sus integrantes desarrollan habilidades y conocimientos (Duque, Montoya, & Arias, 2006).

En la actualidad, una problemática que enfrentan las MIPyMEs, es la incertidumbre de su continuidad originada por el constante cierre y apertura de las mismas. El índice de mortandad de

las empresas en los primeros años de su existencia es similar en todo el mundo: en el año 2003, el 70% de los negocios no llegaban a su cuarto año de vida; en México solo el 10% llegan a 10 años; en Estados Unidos más del 30% no llegan a su tercer año; en Argentina solo el 3% llega a 5 años de vida; en Chile el 25% de las empresas desaparecieron en su primer año de existencia (Soriano & SaberPlus, 2008). El daño generado por la muerte prematura de las empresas afecta en el bienestar de trabajadores, de las comunidades y a la economía de las regiones (De Geus & Gorin, 1998).

Diversos autores han estudiado el dinamismo industrial que trata sobre el cierre de las empresas: Shumpeter (2013) señala que, debido a un fenómeno de rotación de empresas en la década de los cuarentas, firmas nuevas con mayor eficiencia sustituían a firmas que ya tenían varios años; por su parte Jovanovic (1982) describió un modelo de aprendizaje pasivo presentado en la década de los ochentas, donde las empresas iniciaban pequeñas y con poco riesgo (conservadoras), y con el tiempo y el usufructo obtenían el conocimiento necesario para decidir si permanecían en el mercado o desaparecían; en los noventas, Ericson y Pakes (1995) mostraban que para minimizar el porcentaje de probabilidad de cierre, las empresas debían ingresar al mercado de una manera agresiva (al contrario del modelo de aprendizaje pasivo); las empresas entonces debían ingresar con una inversión significativa, que les brindase los suficientes recursos para garantizar su producción y mantenerlas activas (modelo de aprendizaje activo).

Shumpeter, Jovanovic, Erison y Pakes mostraron algunas formas de actuar de las empresas que conllevarían su supervivencia o en su defecto al cierre de las mismas. Estudios más recientes revelan que otras causas de cierre de un negocio son debido a la subestimación de las fuerzas del

entorno económico, político y social: insuficientes fuentes de financiamiento, intereses bancarios, impuestos, poco apoyo gubernamental, inexperiencia o escasa noción del manejo del negocio (Cuevas, 2013).

Por otro lado, también existen razones internas en los negocios que pueden provocar que el director considere no continuar con la empresa, como problemas con el liderazgo, falta de comunicación, descoordinación de procesos, conflictos y diversificación, entre otras situaciones que se originan en la gobernanza de la empresa (Dubocage & Galindo, 2014). La forma de gestionar un negocio depende mucho del tipo de dirección, si son empresas familiares o no familiares (Dunn, 1995). La mayoría de las empresas existentes en el mundo están dirigidas por familias (KPMG, 2013), mismas que se caracterizan principalmente por dos objetivos: el bienestar, tanto de la empresa como de la familia, y la continuidad a través de sus descendientes (Lozano, Niebla, & Cisneros, 2010).

Uno de los principales problemas que se originan en los negocios familiares proviene del proceso sucesorio (Cabrera & Martín, 2007). La cifras de supervivencia de las empresas familiares en el mundo, posterior al proceso sucesorio, son muy similares: solo el 30% de las empresas pasan de una primera a una segunda generación; de una segunda a una tercera generación sobrevive el 10%; y finalmente a una cuarta generación sobrevive solo el 4% de ellas (Kets de Vries M. F., 1994; Poza, 2014). Es necesario entonces buscar prácticas que ayuden a mejorar los porcentajes de supervivencia como en los últimos años lo han hecho diversas empresas europeas, caracterizadas por una constante búsqueda de los factores claves que puedan mejorar sus oportunidades de éxito (Cano J. , 2016).

Yu, Lumpkin, Sorenson y Brigham (2012) exponen que el estudio de variables que intervienen en la gobernanza podría resultar fructífero para promover el desarrollo teórico del dominio del negocio familiar. Estas variables incluyen aquellas que se refieren a los procesos de toma de control que equilibran el sistema familiar y el sistema de negocio en las empresas familiares.

Cada una de las variables de la gobernanza abarca importantes aspectos de la empresa: Recursos humanos, objetivos y misiones de la empresa, Estructura de gobierno, papel de la red, Toma de decisiones, poder de la familia y propiedad de la familia; Sin embargo, realizar un estudio que abarque todas esas variables pueden resultar abrumador tanto para los investigadores como para las empresas por la cantidad de información. Resulta más conveniente tomar aquellas variables que infieran mayormente en el control y dirección de la empresa, por lo que aquí se proponen tres: Poder, Liderazgo y Toma de decisión, mismas que el director transferirá a su sucesor.

Así mismo, el estudio del conflicto empalmaría con el estudio del poder, liderazgo y toma de decisión, ya que con frecuencia es el resultado de la interacción de las tres variables ejercidas por los miembros de la familia (Yu, Lumpkin, Sorenson, & Brigham, 2012). Al conjunto que forman las variables Poder, Liderazgo, Toma de decisión y Conflicto se les denominará Variables Organizacionales.

1.1.2.- Análisis del contexto de las empresas en México

En México, las empresas constituyen el centro del sistema económico y son ellas el principal eslabón de desarrollo. Las empresas micro y pequeñas representan el 99% del total de las unidades económicas existentes, mientras el 1% restante corresponden a las empresas medianas

y grandes; éstas últimas empresas obtienen el 69.97% del Ingreso Nacional por suministros de Bienes y Servicios según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) a pesar de que su representatividad es mínima.

Una problemática que afecta a la economía del país es el alto porcentaje de mortandad de las empresas: cada año nacen cerca de 200 mil empresas, de las cuales solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde (Lecuona, 2010). De las mayores consecuencias generadas por la desaparición de los negocios es el desempleo (Castro & Nevárez, 2015), problema que perjudica mayormente a la población porque deja a las personas sin una fuente segura de ingresos. INEGI reportó en el censo económico 2014 que 2.5 millones de mexicanos se encontraban sin empleo.

El número de empresas medianas en México representaba el 0.80% del total de unidades económicas en el año 2014, un número muy pequeño, sin embargo, entre todas percibieron más del 20% del ingreso nacional por suministros de bienes y servicios y ofertaban el 16 % del total de empleos del país (INEGI, 2015). Es aquí donde radica la importancia de este sector empresarial en el país, por lo que es necesario atenderlo y continuar estudiándolo a profundidad.

Por otra parte, del universo de empresas correspondientes a las MIPyMEs del país, el 95% corresponden al modelo familiar (KPMG, 2013). Al igual que en el contexto mundial, la mayoría de las empresas mexicanas están dirigidas por familias y comparten la misma problemática de mortandad por sucesión. El cambio generacional es un factor de riesgo para cientos de trabajadores que laboran en empresas familiares, por lo que los empresarios mexicanos podrían tomar medidas precautorias y emular y adaptar prácticas exitosas de otros países.

1.2.- Planteamiento del problema

1.2.1-Descripción del Problema

En este apartado se desarrolla la problemática que se detecta en las Empresas Familiares Medianas del estado de Sinaloa, para lo cual se exponen diversas definiciones de empresa mediana, empresa familiar y sucesión que permiten una mayor comprensión y orientación de la temática del presente estudio.

Las empresas ha sido el elemento principal para el desarrollo económico, social y cultural de todas las regiones de los países. Son organismos muy complejos que se han tenido que tipificar o clasificar para su control (INEGI I. N., 2011); dos de las clasificaciones que interesan a este estudio son: la tipificación por tamaño y por la dirección de las empresas.

Las empresas se han clasificado por su tamaño en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas (INEGI I. N., 2011). Estas clasificaciones se basan en el número de empleados que laboran en la empresa. Por su tipo de dirección, las empresas se clasifican en familiares y no familiares. La principal diferencia entre ellas es que las primeras están preocupadas por los resultados familiares y empresariales a la vez (Dunn, 1995). Como su nombre lo enuncia, las empresas familiares están dirigidas por miembros de un mismo clan que buscan el beneficio principal para la familia y que su dirección se mantenga en manos de algún consanguíneo del fundador (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999).

Para poder dar cumplimiento al objetivo de permanencia de la dirección del negocio en manos de la familia a través de las generaciones, las empresas familiares forzosamente deben pasar por el

proceso sucesorio. Beckhard y Dyler (1983) definen la sucesión como el paso del liderazgo del fundador-propietario o titular-propietario a un sucesor, que será un miembro de la familia o no, es decir, un gerente profesional.

El proceso sucesorio se ha convertido en un acto relevante para la supervivencia de las empresas familiares. Las situaciones o factores relacionados con la sucesión constituyen una de las principales causas de la mortandad de este tipo de negocios (Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997). Estudios sobre factores psicológicos, económicos y estructurales de las empresas han aportado información relevante que ha favorecido para una mejor preparación para la sucesión, sin embargo, los altos porcentajes de mortandad persisten. Por ello, es necesaria la investigación continua que contribuya a mejorar las expectativas de vida de las empresas familiares (Yu, Lumpkin, Sorenson, & Brigham, 2012).

En estudios realizados por la consultoría empresarial KPMG en México exponen que el 90% del total de las empresas mexicanas son de tipo familiar (KPMG, 2013). Según el INEGI (2015), el porcentaje de mortandad de las empresas es muy alto (familiares y no familiares), lo cual coincide con lo afirmado por Lecuona (2010): cada año se crean cerca de 200 mil empresas, de las cuales solamente 35 mil sobreviven dos años más tarde, ocasionándose problemas en la generación de recursos financieros y problemas de desempleo, acrecentando la crisis económicas del país (Castro & Nevárez, 2015).

Rodríguez (2010) señala varios motivos del fracaso de las empresas pequeñas y medianas: el 1% es por causa de desastres; el 4% por fraudes; el 12% por inflación; el 14% por escasez de personal

calificado; el 18% por falta de experiencia en el ramo; y el 51% por falta de estudios de prevención y habilidad administrativa.

Como resultado de un pequeño sondeo inicial de esta investigación a empresarios sinaloenses se detectó que: la mayoría de los directivos no implementaban mecanismos que pudieran facilitar el proceso de sucesión (ya sea por desconocimiento o por cuestiones financieras) y comúnmente caen en creencia como que las acciones preventivas pueden llegar a ser muy costosas, que se perdería tiempo, que son innecesarias y peor aún, que sus debilidades en áreas financieras, administrativas o productivas pueden quedar expuestas ante extraños, lo que pondría en riesgo a la empresa. A lo anterior se puede sumar que en las empresas familiares de talla mediana, los directivos se rehúsan a aceptar que su negocio ya no es tan fácil de controlar; entre mayor es el número de empleados y procesos en la empresa es menor el control que puede ejercer una sola persona; así mismo se reveló que la mayoría de las empresas medianas sinaloenses tienen más de diez años en el mercado y están próximas al cambio de dirección, aunque se estima que no se encuentran en las mejores condiciones para realizar el relevo, ya que según los mismos empresarios comentan, que cuentan con poca información respecto al tema de la sucesión.

Según el Censo económico 2014 (INEGI, 2015), las empresas medianas en Sinaloa representan un poco más del 1% de las unidades económicas existentes; son las principales generadoras de ingreso por suministros de bienes y servicios, aportan al estado el 28% del ingreso, además de generar el 21% del total de puestos de trabajo del estado; y están dirigidas por familias. En la mayoría de las empresas sinaloenses el proceso de toma de decisiones está centralizado en el propietario o cabeza de familia (Borboa, Rodríguez, Cereceres y Del Castillo, 2006). Estas cifras hacen notar que, si

bien en Sinaloa existen pocas empresas medianas, también es cierto que sus aportes son muy significativos para el estado, por lo que su cierre representaría importantes pérdidas económicas y sociales.

Ante las situaciones anteriormente expuestas, es pertinente realizar una investigación sobre el proceso sucesorio en las empresas familiares de talla mediana en Sinaloa, que contribuya a aumentar sus posibilidades de su supervivencia mediante una propuesta originada con base en la información obtenida del caso estudiado en Mazatlán, Sinaloa.

1.2.2.- Escenarios futuros

Los negocios familiares por la falta de información y control en su gestión podrían estar destinados al cese de sus actividades en un corto plazo posterior a su cambio de dirección. Daft (2007) menciona que, aun conociendo las necesidades de sus empresas, los directivos interponen barreras para evitar cambios, por ejemplo: expectativa de exceso de costos, incapacidad para percibir beneficios, falta de coordinación y cooperación, rechazo a la incertidumbre y el miedo a la pérdida del control. Por lo tanto, es necesario que los directivos amplíen sus expectativas y reciban apoyo, ya que el objetivo es buscar la permanencia de las empresas hasta donde sean posible.

La reducción de la tasa de mortandad empresarial beneficia en diversas partes: para sus miembros familiares, trabajadores, proveedores, clientes, accionistas y a un buen margen de la comunidad (De Geus & Gorin, 1998). Las empresas familiares medianas están estrechamente relacionadas

con su entorno: en Sinaloa han brindado beneficios a la economía del estado y estabilidad laboral en ciertos sectores sociales.

1.3.- Formulación de la Interrogante Central y preguntas secundaria

El análisis de la problemática expuesta lleva a plantear la interrogante de investigación: ¿De qué manera el proceso sucesorio influye en el desempeño de las variables organizacionales que inciden en la supervivencia de la empresa familiar mediana?

Preguntas secundarias

1.- ¿Cuál es el papel que desarrolla el líder dentro de la EFM durante el proceso de la sucesión?

2.- ¿Bajo qué condiciones debe encontrarse el sucesor para tomar el control de la EFM?

3.- ¿Cómo se efectúa el proceso sucesorio en la empresa familiar mediana?

4.- ¿Cómo repercute el proceso sucesorio en el poder de la empresa familiar mediana?

5.- ¿De qué manera se ve afectado el liderazgo durante el proceso de sucesión?

6.- ¿Cómo se ve afectada la toma de decisiones durante el proceso de sucesión?

7.- ¿Qué particularidades del conflicto se presentan durante el proceso sucesorio?

1.4.- Objetivo General y objetivos específicos de la investigación

Objetivo General

Analizar la influencia del proceso sucesorio en el desempeño de las variables organizacionales que afectan la supervivencia de las empresas familiares medianas

Objetivos Específicos

- Identificar el papel del líder para lograr una sucesión adecuada en las empresas familiares.
- Analizar la condición en que debe encontrarse el sucesor que le permita tomar el control en las empresas familiares.
- Analizar el proceso sucesorio dentro de las empresas familiares de tamaño mediano
- Analizar las repercusiones del proceso sucesorio en el poder de la empresa familiar
- Determinar la afectación del liderazgo durante el proceso de sucesión
- Analizar la influencia del proceso sucesorio en la toma de decisiones
- Establecer las particularidades del conflicto durante el proceso sucesorio

1.5.- Supuesto

Las empresas familiares medianas sobreviven al proceso sucesorio si el sucesor tiene control sobre las variables organizacionales.

1.6.- Limitaciones del estudio

Para efectos del desarrollo de esta investigación, se analizan empresas de tamaño mediano que se encuentren dirigidas por una familia, las cuales se encuentren establecidas en la región sur del estado de Sinaloa.

La investigación abarca el periodo 2015 al 2017, tiempo en que se tiene acceso a la información estadística necesaria, así como autorización por parte de la empresa que ha aceptado participar en esta investigación.

1.7.- Justificación

Esta investigación enfocada a las empresas familiares de talla mediana, parte de un interés personal de contribuir con información relevante que permita a este tipo de organizaciones aumentar sus posibilidades de supervivencia, ya que son trascendentales desde el punto de visto empresarial, económico, social y científico.

Las empresas familiares son generadoras de riqueza y empleo en cualquier país. Su nivel de importancia se encuentra documentado por sus ventajas: su agilidad en la toma de decisiones, planeación a largo plazo, calidad, estructuración, entre otras, así como por su representatividad a nivel mundial.

Además, según los expertos, aún existen huecos en el conocimiento de las empresas familiares. Avloniti y sus colaboradores (2014) expusieron que el estudio del proceso sucesorio se ha realizado desde diferentes enfoques de cambio, más no como un factor de influencia. Por su parte, Chittoor y Das (2007) han marcado la escasez de estudios sobre la relación entre sucesor, proceso de sucesión y el rendimiento de la empresa, lo cual consideran importante para la búsqueda de las sucesiones exitosas. En ambos planteamientos se manifiesta la necesidad de seguir investigando el proceso sucesorio, buscar nuevas perspectivas y combinaciones de análisis de variables que puedan revelar datos que contribuyan a la resolución de problemas relacionados y a mejorar el nivel se supervivencia.

Es necesario que cada nueva generación de líderes de las empresas familiares esté mejor preparada para enfrentar los desafíos que se presentan en la sucesión, por lo que, a través de investigaciones

como la presente, podrán ampliar los conocimientos teóricos y prácticos acerca de los puntos débiles y fuertes de las empresas de talla mediana, lo que les permitirá tener un mayor control y estar en posibilidades de lograr la supervivencia de sus negocios.

Las desalentadoras estadísticas de supervivencia de las empresas familiares, obtenidas en el estudio de Kets de Vries en 1994 no han variado: en Estados Unidos solo sobreviven el 13% de las empresas que pasan a la tercera generación; en Reino Unido, el 14%; en Canadá, el 10%; y en Brasil solo el 30% sobrevive a la segunda generación. En México, las cifras son similares a las de esos países.

Estudios enfocados a la supervivencia de la empresa familiar, la mayoría están orientados a implementar estrategias en torno a la profesionalización y al gobierno, dejando de inspeccionar aspectos internos generados por el proceso sucesorio los cuales pudieran influir tanto positiva como negativamente en el desempeño del sucesor, lo que surge como un desafío tanto académico como práctico. La idea de que las empresas prevengan acciones que pudieran perjudicarla permitiría compaginar adecuadamente lo empresarial y lo familiar para aumentar los recursos y capacidades de la empresa, además de aumentar el conocimiento de la familia en la empresa.

Esta investigación, por lo tanto, pretende analizar el proceso sucesorio que viven las empresas familiares mediana y obtener resultados que puedan servirle a otras empresas que se encuentren en situaciones similares.

Conclusiones del Capítulo

Es imperativo que se siga indagando sobre la problemática que envuelve a las empresas familiares en torno al tema de la sucesión. Es necesario analizar y brindar información de utilidad a los dirigentes de las empresas, con la finalidad de encontrar mejores mecanismos de gobierno que ayuden a disminuir los índices de mortandad. Particularmente las empresas familiares de tamaño mediano, su talla puede representar un factor influyente en la forma de dirigir la empresa, la cual pudiera poner en riesgo la continuidad del negocio y consecuentemente se pierdan los beneficios que están ofreciendo a su entorno.

Capítulo II.- La Empresa Familiar

En este capítulo se realiza un análisis general de la Empresa Familiar, partiendo desde la integración de la familia dentro de las organizaciones, así como una revisión de las diferentes definiciones, de las principales teorías relacionadas con su estudio, los modelos, los instrumentos de orden, así como un panorama actual de la importancia que tienen estas entidades a nivel mundial en temas económicos y académicos.

2.1.- Definición de Empresa Familiar

2.1.1.- Antecedentes de la familia en el mundo empresarial

A raíz del crecimiento poblacional y la formación de comunidades, Rodríguez (1997) comenta que, las necesidades de las personas aumentaron y debían buscar la manera de satisfacerlas, por lo que los individuos dividieron las actividades según fueran sus habilidades (caza, pesca, recolección de frutos, construcción, cultivo, confección y fabricación de objetos, etc.); se podría pensar que era el principio de la división del trabajo.

Durante la Revolución Industrial, los artesanos y comerciantes desarrollaron códigos de conducta que impulsaba el comercio. En ese tiempo no existían sistemas legales que garantizaran las actividades laborales, por lo que los comerciantes buscaron el apoyo laboral entre los miembros de su familia. La familia se convertía en la fuente de capital físico y humano en que existía una mezcla entre la familia y la dirección de la empresa, igual que entre el capital del negocio y el patrimonio familiar (Salle, 2014).

2.1.2.- Definición de Empresa Familiar

Schein en 1968 y Levison iniciaron en 1971 una investigación sobre los negocios familiares (Arrègle & Mari, 2010); estos autores identificaron atributos que aportaban diferencias entre las empresas: la cultura, el sistema de valores, los estilos de liderazgo, el gobierno a cargo de una familia y la búsqueda de la supervivencia de la empresa (Basco, 2010), manifestándose con ello la existencia de empresas familiares y no familiares.

La principal diferencia entre una empresa familiar y una que no es familiar, es que las familiares están preocupadas por los resultados familiares y empresariales a la vez (Dunn, 1995). La empresa familiar busca por un lado el bienestar y seguridad de la familia y por el otro resultados económicos-financieros benéficos para la empresa, los miembros de una misma familia se encargan de administrarla, tienen el control y toman las decisiones estratégicas, ya que tienen el propósito de preservarla por generaciones (Lozano, Niebla, & Cisneros, 2010).

En las empresas familiares, la parte emocional es muy fuerte: el grupo familiar comparten historias y recuerdos que vienen desde el hogar, los cuales provocan un rico intercambio de emociones que afectan a los miembros de la familia y a la empresa (Tagiuri & Davis, 1996); la identidad familiar está estrechamente ligada a la empresa, la prueba más palpable es que con frecuencia lleva su nombre (Dyer & Whetten, 2006), la imagen y reputación de la empresa afecta directamente a la familia (Chen, Chen, Chen, & Shevlin, 2010).

Kets de Vries (1994) identificó mediante un estudio que la mayoría de los negocios inician con un emprendedor, el cual crea una pequeña empresa donde él mismo participa en la producción

directamente. Observó que conforme va aumentando el éxito de la compañía, ésta crece, teniendo en consecuencia que la producción aumente, lo que conlleva un cambio en los procesos del trabajo y la gestión.

Aunque los investigadores de los negocios familiares han identificado características básicas que componen a la empresa familiar, aún no han logrado llegar a un consenso para determinar una definición (Adams, Klein, & Smyrnios, 2002). En general, los autores coinciden en que la empresa familiar se ha caracterizado como una organización controlada y gestionada por varios miembros de una familia (Shanker y Astrach, 1996; Gallo, 1998; Miller D. , Le Breton-Miller, Lester y Cannella, 2007). Así mismo han observado que presentan un contexto organizacional muy singular ya que la cultura familiar está por encima de la cultura organizacional (Davel, 2006).

Dada la gran variedad de condiciones, características y configuraciones existentes entorno a estas empresas, cada autor ha propuesto su concepto particular. Tomando como base información encontrada por Miller, Le Breton-Miller, Lester, y Cannella (2007), se ha enlistado en la Tabla 1 definiciones de empresa familiar que han presentado algunos autores en sus investigaciones.

La definición propuesta por Chua, Chrisman, y Sharma (1999) es una de la más utilizadas en estudios de este tema: “la empresa familiar es un negocio regulado y / o administrado, con la intención de dar forma y llevar a cabo la visión de la empresa en poder de una unión dominante, controlado por miembros de la misma familia o un pequeño número de miembros de una familias en una manera que es potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias”. Gómez Mejía y colaboradores (2011) expresan por su parte que, las empresas familiares son una

forma distinta de negocio donde los factores no económicos como las emociones juegan un papel fundamental en las decisiones de gestión.

Tabla 1.- Evolución del concepto de Empresa Familiar

Autores	Año	Definición
Allen y Panian	1982	Empresa familiar es aquella que es controlada por los miembros de una misma descendencia familiar, controlan al menos el 5% de una sociedad anónima. Tienen un control directo de la organización ya que uno de ellos es el Director ejecutivo.
Denis y Denis	1994	Se considera empresa familiar si 2 o más miembros de la familia están presentes como funcionarios, directores o si son funcionarios fundadores.
Gómez-Mejia et al.	2003	La Empresa familiar se controla bajo dos condiciones: una es que, dos o más de los directores tienen una relación familiar y la segunda es que, los miembros de la familia son propietarios de al menos el 5% de las acciones. Tienen un porcentaje equitativo del capital.
Anderson, Reeb y Mansi	2004	Es empresa familiar si existe una participación de equidad fraccionaria del capital entre el fundador y su familia.
Barontini y Caprio	2005	Es empresa familiar si los miembros de la familia controlan más del 51% de las acciones de la votación en la junta directiva. Así mismo si el mayor accionista posee al menos el 10% de los derechos de propiedad y es miembro de la familia fundadora.
Pérez-González	2006	Es Empresa familiar si cumple los siguientes características: 1) fundada antes de 1971, 2) si se cumple alguna de las siguientes: a) son funcionarios o accionistas dos o más personas relacionadas por sangre, b)una de las personas tenía al menos el 5% de la propiedad, y 3) que haya habido una sucesión del CEO y el sucesor tenga relación familiar.
Miller y Le Bretón	2007	Empresa familiar es aquella en la que varios miembros de una misma familia son involucrados como propietarios o gerentes, ya sea simultáneamente o con el paso del tiempo.

Fuente: Miller D. , Le Breton-Miller, Lester y Cannella, 2007

En el año 2008, el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y el Family Business Network (FBN) para precisar sus investigaciones de la empresa familiar en la Unión Europea, establecieron para sus estudios una definición oficial de Empresa Familiar (IEFamiliar, 2015, pág. 33), la cual enuncia que:

"Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

a. 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).
b. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta
c. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía
d. A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona 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 el capital social.

*El punto (d) se refiere a aquellas empresas donde la familia no cuenta con la mayoría de los votos, pero su participación accionaria tiene influencia decisiva."

En un estudio bibliométrico realizado por Sarkar, Hernández-Linares y Cobo (2014) expresan que a pesar de que se requiere tener una definición general de empresa familiar, sigue siendo difícil alcanzarla; prueba de ello es que se pueden encontrar cerca de doscientas definiciones en el periodo de 1964 a 2012. Ante esta falta de consenso entre los expertos para determinar una única definición de Empresa Familiar, es necesario que los investigadores tengan cuidado de tomar las características apropiadas a su estudio en función de la muestra que deseen obtener (Gomez-Mejía, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011).

Es probable que en un corto plazo se logre la unificación de las definiciones puesto que el interés creciente hacia la empresa familiar demanda identificar claramente sus características para poder estudiarlas e incrementar sus apoyos. Un ejemplo de ello es el recientemente caso de la Unión Europea, el 08 de septiembre del 2015 en el Parlamento Europeo fue aceptada una recomendación (The Report on family Businesses in Europe, 2014/2210, INI) donde se reconoce la importancia de los datos estadísticos de las empresas familiares ya que buscan desarrollar políticas efectivas de apoyo a estas entidades (IEFamiliar, 2015) por lo que fue necesario unificar, para los países miembros de la unión, una definición única.

Otros elementos a considerar en el estudio de los negocios familiares son las ventajas y desventajas que define su identidad (Tabla 2). Existen aspectos que son imprescindibles en la conformación de este tipo de compañía, los cuales son: la familia, el negocio y lo que se genera en torno a ellos, propiedad y gestión. Es necesario analizar estos aspectos por separado, al igual que en conjunto para comprender su funcionamiento y detectar su problemática.

Tabla 2.- Principales ventajas y desventajas de la empresa familiar

Ventajas	Desventajas
Existe entre los miembros de la familia el sentimiento de tener el control de su destino	El gobierno en las empresas familiares suele ser autocrático (paternalista).
Los miembros de la familia están conscientes de su posición y reputación, lo cual buscan que la empresa mantenga su renombre a través de la calidad de sus productos	En muchas ocasiones la autoridad y la responsabilidad de los miembros de la familia no se pueden definir claramente
Este tipo de compañías no cotizan en la bolsa de valores por lo que no están tan presionadas; ellas manejan más independencia. El no tener escrutinio público le brinda una ventaja competitiva ya que sus competidores no tienen información de su estado financiero.	Los casos de nepotismo donde la capacidad de algunos miembros de la familia no son las más apropiadas para el negocio se vuelven una verdadera amenaza en la toma de decisiones
El espíritu de la familia está implementado en las actitudes, normas y valores de la empresa que ayudan a establecer un sentido de identificación y compromiso entre todos los miembros de la organización.	Las constantes guerras entre los miembros de la familia (rivalidades entre hermanos, chantajes de padres a hijos y viceversa para que estén dentro de la empresa, etc.) pueden llegar a establecerse en los negocios y provocar grandes problemas empresariales.
La comunicación entre empleados y la alta dirección es más fácil ya que a menudo existe menos burocracia	Este tipo de empresas tienen dificultades para ingresar a los mercados de capitales lo cual inhibe su crecimiento
La cultura familiar provoca que los miembros de la empresa se sienten parte de la familia	Los miembros de las familias pueden intervenir en los diferentes puestos de trabajo
La experiencia empresarial de los hijos de los directores normalmente viene desde la niñez, por la interacción que experimentan al ver las acciones de su padre en la empresa	Los problemas en la sucesión se incrementan más cuando aumenta el número de generaciones dentro de la empresa. Los miembros de la familia cada generación son más y los problemas entre ellos también, ya que muchas veces la envidia domina a la razón.

Fuentes: Kets de Vries, 1994; Chittoor y Das, 2007

2.2.- Perspectiva de la teoría de sistemas, evolutiva y de agencia en la Empresa familiar

Todo lo relativo a la empresa familiar se ha relacionado o interpretado a través de diversas perspectivas o teorías. Dentro de las principales perspectivas se tiene que, para comprender su complejidad, los teóricos se han apoyado en la Teoría de Sistemas; para entender su paso por el tiempo han recurrido a la Teoría Evolutiva; y para determinar la dinámica dentro de la gestión de

la dirección toman referencia de la Teoría de Agencia. A continuación se presenta un breve acercamiento de cada una de estas teorías en la empresa familiar.

a) Teoría de Sistemas

El modelo teórico que más se ha utilizado para el estudio de las empresas familiares es el de la Teoría General de Sistemas (TGS) de L.V. Bertalanffy. Esta teoría se explica basándose en tres premisas: los sistemas existen dentro de otros sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema dependen de una estructura (Alderfer, 1971).

Tagiuri y Davis (1996) enfatizaron la relación exitente entre las diferentes partes que representan la empresa familiar: familia, empresa y propiedad. Davis (1983) relaciona estas partes y las presenta como un sistema compuesto por tres subsistemas imbricados, interdependientes e interrelacionados (Fig. 1). Estos dos autores han expuesto cómo la familia tiene fuerte impacto sobre la propiedad y empresa y viceversa.

Andolfi (1997) señala que la familia es un sistema dentro de otros sistemas, misma que tiene relaciones interpersonales y normas que permiten armonizar la vida de los grupos; los grupos familiares son sistemas en constante transformación que se van adaptando a los cambios, a los procesos de desarrollo y a las condiciones sociales, todo ello con la finalidad de que sus miembros puedan continuar y tener crecimiento.

La teoría de sistemas ha fungido como un medio para acercarse a entender la complejidad de la empresa familiar, ya que sus preceptos explican hasta cierto punto, puesto que su concepto

tradicional de conjuntos se refiere a la interrelación que tienen entre si los sistemas y que juntos constituyen una totalidad (Garciandía, 2005), ello deja de lado otro tipo de interrelaciones como las emocionales. La intervención de la familia en la empresa obliga a entender la complejidad de las interrelaciones que existe entre los diferentes elementos que la integran, donde el espacio emocional da como resultado que cada miembro de la familia ocupe diferentes posición del funcionamiento del sistema y que sus acciones repercutirán en los demás miembros así como a su entorno (Bowen & Kerr, 2009).

b) Teoría Evolutiva

Para el estudio de las transformaciones que las empresas pueden tener desde su creación hasta su extinción, se ha tomado de base la Teoría Evolutiva. Gil Feixa y Olleta Taña (2007) comentan que esta teoría tiene su origen en las explicaciones del desarrollo de los organismos vivos en el tiempo, presentada por Darwin, donde la evolución obedecía a un proceso de selección natural producto de la lucha por la supervivencia. Trasladado el enfoque evolucionista en la economía, donde se estudia la evolución de las instituciones y marcos económicos como consecuencia de factores de cambio donde tiene presencia el tiempo, los cuales pueden ser desde cambios suaves en los procesos como cambios radicales.

F.A. Hayek utiliza esta visión evolucionista basándose en el proceso de selección en el que rutinas y reglas son importantes para la supervivencia de la empresa, así mismo en la transmisión que hacen de individuo a individuo del conocimiento, fruto de la experiencia interna (Hayek citado en Gil Feixa & Olleta Tañà, 2007).

Dentro de las empresas familiares el enfoque evolutivo se ha centrado en la sucesión, ya que es elemental definir la evolución desde una dirección emprendedora a una dirección profesional (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997). Esta teoría ha servido de base para poder introducir el término de continuidad de la empresa familiar. La continuidad debe ser medida en el tiempo por la existencia o no de la empresa familiar, Amat indica que las empresas familiares que han asegurado su continuidad con éxito coinciden en que se han esforzado para promover la renovación y por asegurar la mejora continua de la gestión (Amat, 2007) .

c) Teoría de la Agencia

La Teoría de la Agencia cuestiona si el gerente de una empresa actuará siempre a favor de los intereses de los accionistas y sustenta que, cuando se separan la propiedad y la gerencia de una empresa, el gerente tiende a adoptar un comportamiento oportunista que favorece sus propios intereses y no los de los accionistas (González, Guzmán, Pombo, & Trujillo, 2010).

Es común esperar que dentro de una empresa familiar no existirían los problemas de agencia, puesto que se espera que el sucesor del director sea un miembro de la familia, pero en ocasiones esto no sucede por diversas razones (los hijos del dueño son pequeños, no hay un miembro de la familia capacitado para ello, no existen herederos directos, entre otras situaciones), por lo que se recurre a escoger a una persona externa a la familia que pueda cubrir el puesto principal en la dirección, lo cual se conoce como profesionalización de la gestión (Chittoor & Das, 2007).

Esta medida hace temer a los directivos por el futuro de la compañía, por lo que diversos estudios han propuesto un aumento en la propiedad gerencial como una medida para alinear los intereses

de los accionistas con los de los gerentes (Jensen & Meckling, 1976; Denis, Denis, & Sarin, 1997; Ang, Cole, & Lin, 2000). Si el gerente cuenta con incentivos adicionales, garantiza un mejor interes de su parte hacia la empresa, cuidando que siempre vaya muy bien, por lo que el beneficio sería tanto para los accionistas como para él mismo (González, Guzmán, Pombo, & Trujillo, 2010). Con estas medidas, las empresas familiares solucionan sus problemas de gestión y cumplen de una mejor manera su perspectiva de permanencia.

2.3.- Modelos de Empresa Familiar

Diversos autores han estudiado y analizado la estructura y complejidad de la empresa familiar con la finalidad de esclarecer la interacción entre los diversos elementos o dimensiones que la componen, la cual ha sido presentada a través de diferentes modelos.

Entre los autores que han realizado modelos explicativos de la dinámica de las compañías familiares basándose en un enfoque sistémico se encuentran Davis y Tagiuri (1991), Donckels y Frölich (1991), Hoy y Verser (1994), Amat (2000) y Belausteguigoitia (2004); entre los que adoptaron un enfoque Evolutivo se encuentran, por ejemplo, Neubauer y Lank (1999),y Gersick, Davis, McCollom y Lansber (1997); los autores que se centraron en un enfoque de dirección estratégica se encuentran Sharma, Chrisman yChua (1997), Ussman, Jiménez y García (2001); por último los que se basaron en un enfoque de recursos y capacidades fueron Habbershon y Williams (1999).

Los modelos con mayor aceptación y trascendencia para el análisis de este tipo de organizaciones según el enfoque sistémico son el Modelo de los Tres Círculos, el Modelo de los Dos Círculos y el Modelo de los Cinco Círculos:

Modelo de los Tres Círculos: Ha servido de base para otros modelos. Tagiuri y Davis (1996) exponían que la empresa familiar tiene un conjunto de atributos ambivalentes que son las características únicas e inherentes de este tipo de empresas, las cuales dan origen a ventajas y desventajas que surgen de los componentes principales: Familia, Propiedad y Empresa. Estos tres elementos hacen que la empresa enfrente el reto de manejar las relaciones de trabajo y de parentesco al mismo tiempo, afirman De la Rosa, Lozano y Ramírez (2009).

La relación familia-propiedad-empresa genera una superposición la cual es responsable de la mayoría de las características de la empresa familiar; estos tres aspectos han sido representados gráficamente en el modelo de los Tres Círculos (Figura 1).

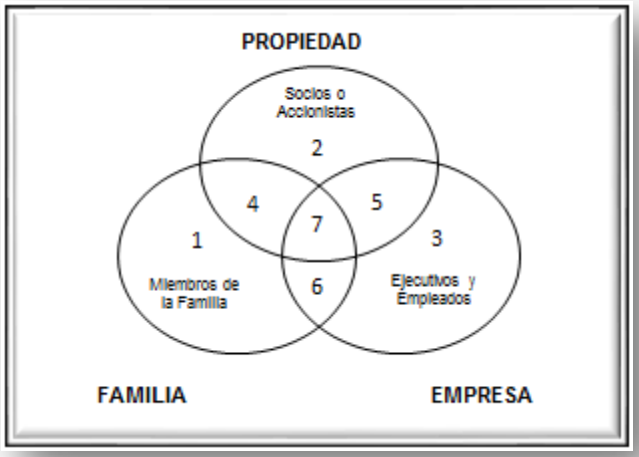

Figura 1.- Modelo de los Tres Círculos
Fuente: Tagiuri y Davis, 1996.

Bajo este esquema, Tagiury y Davis (1996) explican que:

- En el espacio 1, se encuentran todos los miembros de la familia
- En el espacio 2, las personas que cuentan con algún interés en la empresa, más no son miembros de la familia

- En el espacio 3, los empleados de la empresa
- En el espacio 4, los miembros de la familia que tienen propiedad sobre la empresa
- En el espacio 5, accionistas que no forman parte de la familia
- En el espacio 6, los miembros de la familia que trabajan en la empresa
- En el espacio 7, se encuentra el fundado, quien pertenece a la familia, trabaja en la empresa y es dueño de la empresa.

Modelo de los Dos Círculos: Belausteguigoitia (2004) al igual que Tagiury y Davis se basó en el enfoque sistémico para analizar el punto de intersección entre el subsistema de la familia y el de la empresa. Para el autor era relevante profundizar en estos dos subsistemas y analizar los conflictos que surgen de la interacción de los mismos (Figura 2).

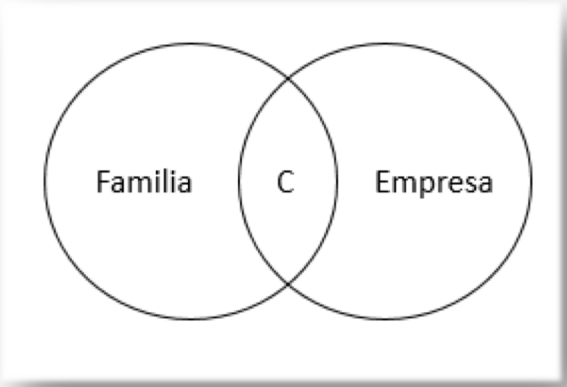

Figura 2.- Modelo de los Dos Círculos
Fuente: Belausteguigoitia, 2004

Modelo de los Cinco Círculos: Amat (2007) al profundizar en la complejidad de los negocios familiares encuentra que se deben agregar dos dimensiones más al modelo de los Tres Círculos, resultando el modelo conformado de: Familia, Propiedad, Empresa, Gerencia y Sucesión (Figura 3).

En este modelo, la familia encierra aquellos valores, actitudes, relaciones internas, comunicación, compromiso e influencia en la empresa. La propiedad se refiere a la estructura accionaria, la gestión jurídica del patrimonio y los órganos de gobierno; la empresa se refiere a la visión estratégica y la competitividad de la empresa familiar; la gerencia considera todo lo relacionado con la gestión de todos los recursos; y la sucesión por ser el proceso en el cual se debe garantizar la continuidad de la dirección a otro miembro de la familia empresaria.

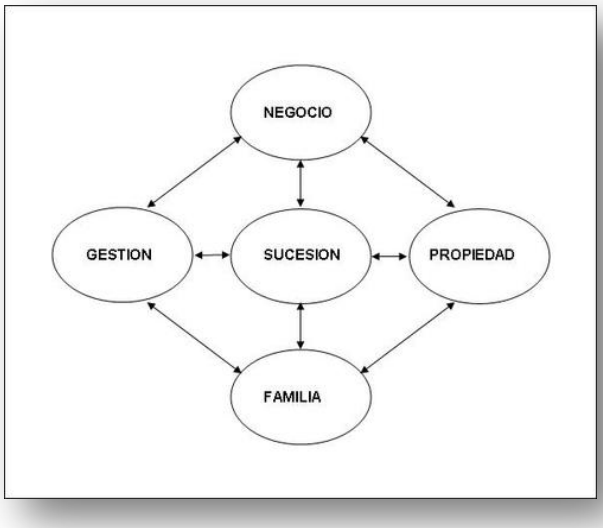

Figura 3.-Modelo de los Cinco Círculos
Fuente: Amat, J., 2000.

Así mismo, el Modelo Evolutivo Tridimensional es el más representativo de los modelos con el enfoque evolutivo:

Modelo Evolutivo Tridimensional: Gersick y sus colaboradores (1997) toman de base el modelo de los Tres círculos agregándoles la dimensión del tiempo (Figura 4). Los autores buscaron exponer la evolución, la continuidad y los cambios que sufre la empresa familiar en el trascurso de su ciclo de vida.

Los autores expresas que en este modelo, la empresa familiar es un sistema total el cual se divide en una serie de subsistemas: subsistema del negocio, subsistema de la familia y en el subsistema de la propiedad; cada subsistema evoluciona a su propio ritmo y sigue su secuencia individual:

- El subsistema de la propiedad lo definen con tres etapas evolutivas: propietario, sociedad de hermanos y consorcio de primos.
- El subsistema de la familia lo definen como: familia joven, ingreso en el negocio, trabajo conjunto y cesión de la batuta.
- El subsistema de la empresa lo dividen en tres fases: arranque, expansión/formalización y madurez.

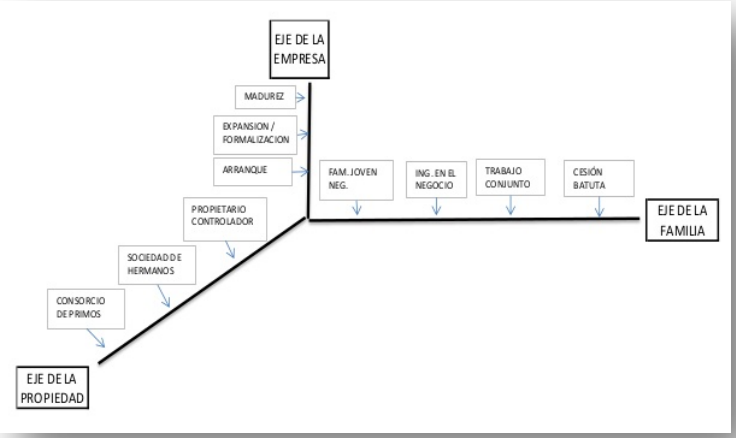

Figura 4.- Modelo Evolutivo Tridimensional
Fuente: Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, 1997

La evolución de la propiedad presentada por Gersick y colaboradores (1997) va desde la etapa del control total del empresario a la sociedad de hermanos y posteriormente a un consorcio de primos. La empresa evoluciona primero como un organismo nuevo hasta convertirse en una empresa en transformación, para finalmente llegar a una etapa de madurez. Y por último, la familia inicia en

un estatus de empresaria primeriza, luego pasa a la etapa de introducción en la empresa y finalmente arriba a la sucesión del liderazgo tras el paso generacional.

2.4- Instrumentos de control de la Empresa Familiar

Uno de los retos más grandes que tienen las empresas familiares es "alcanzar un equilibrio óptimo entre la propiedad, familia y la dirección, que pueda favorecer a una interacción positiva tanto en la familia como en la empresa, a través de la comunicación y el manejo del sistema de la empresa" (Poza E. , 2011, pág. 275). En sus estudios, Meyssonnier (2015) coincide con Poza y ha destacado que las empresas pueden lograr equilibrarse a través de la implementación de un sistema de control de gestión, el cual consiste: en la aplicación de procedimientos formales, en la utilización de herramientas de control y en delegar responsabilidades. Un sistema de control permitiría implementar mejoras en todos los procedimientos que se lleven a cabo al interior de la empresa, imperando principalmente en la gobernanza del negocio.

Con anterioridad el termino de gobernanza se limitaba a la repartición de las funciones que se establecían entre los accionistas y los dirigentes de la empresa (Assens, 2013). Su papel consistía en vigilar los riesgos en las operaciones, evitar excesos y equilibrar el poder entre los accionistas y la dirección. Actualmente, se busca que las acciones de la gobernanza estén dirigidas hacia los objetivos de la empresa a través de una mejor gestión. En otras palabras, que la gobernabilidad sea un sistema para la regulación de la conducta, la gestión, el control y la sostenibilidad de la empresa, especificando las facultades, responsabilidades y relaciones de los accionistas como líderes (APIA, 2004).

Para las compañías que se encuentran en la talla micro y pequeña, el ejercicio de la gobernanza es simple, ya que la proximidad entre el directivo y la familia con el personal y los procesos es muy cercana; el ejercicio de la supervisión puede ser controlado. Además, dentro de estas entidades, no existen o son muy pocas las personas que tienen alguna especialización académica por lo que el establecimiento de estrategias se generan sobre una base intuitiva y de experiencia del director (Van Cailie, 2003). Comúnmente, no cuentan con un sistema de gestión organizado, ya que no se le presta mucha atención a la configuración que tiene su gobierno porque su organización es relativamente sencilla.

Cuando las compañías crecen y se adentran a la talla mediana, comienzan a experimentar problemas internos debido a la insuficiencia de la gestión generada por el crecimiento, a lo que lleva a pensar en la formalización de la gestión (Meyssonnier, 2015). Este paso es difícil para las empresas familiares puesto que en ellas se busca mantener los modos de administración ya instituidos, que representan incluso tradición familiar (reglas, rutinas y limitaciones derivadas del entorno del hogar).

Ante esta necesidad, Poza (2014) recomienda la implementación de los diferentes instrumentos de orden, los cuales han sido creados para que los directivos, familiares y personal de las compañías familiares logren consenso en la búsqueda de estrategias, resolución de conflictos, encontrar propuestas de mejora, crear planes futuros, y realizar restructuraciones, entre otras cuestiones importantes de la empresa.

Dentro de los instrumentos de orden utilizados en las empresas familiares se encuentran:

- **Consejo Familiar**: Se puede establecer a partir de cierto tamaño y cierta complejidad de la empresa, el cual representa a la familia como un todo (APIA, 2004). Puede estar integrado no solamente a los propietarios y miembros que laboran dentro del negocio, sino también cónyuges e hijos. Dentro de este foro se informa a la familia de la situación de la empresa, eventos importantes y proyectos. Así mismo, se puede revisar el sistema de compensaciones para la familia, mantener la comunicación entre los miembros de manera responsable, crear políticas y realizar las planeaciones necesarias. Así mismo, el consejo familiar es el mejor espacio para la resolución de problemas (Poza E. , 2011).

- **La constitución o carta familiar**: Es un documento donde se establecen los principios y lineamientos que los accionistas seguirán en su relación entre ellos, con otros miembros de la familia y con los administradores de la empresa. La constitución es redactada principalmente para respaldarse de que ninguna cantidad de experiencia legal o expedición de documentos legales puedan compararse con la buena voluntad y responsabilidad personal que los miembros de la familia pudieran tener (Poza E. , 2011). Dentro de los artículos principales que contienen estos documentos está:
    - La visión familiar y el compromiso con la empresa y su continuidad.
    - Los valores familiares que guían la empresa en su relación con clientes, empleados, socios, proveedores y la sociedad.
    - Política de empleo para las familias
    - Política para la conducta que se desea de la familia hacia la empresa
    - Desarrollo de los miembros de la familia de la siguiente generación

- Política de la propiedad
- Dividendos y política de beneficios de la familia
- Funciones y procedimientos operativos del consejo directivo
- Membresía, funciones y procedimientos del consejo administrativo
- Reuniones de accionistas (autoridad y vigilancia)

- **Protocolo familiar.-** Es un documento donde se recopilan todos los elementos relevantes de la compañía, así como su estructura de gobierno y gestión, en la cual se plasma la participación de los propietarios familiares y la relación de estos entre sí (Poza E. , 2011). Con esta herramienta se intenta disminuir las dificultades, puesto que se deja claro cuáles son las reglas y valores en los que la familia está de acuerdo, la forma de comunicación, los requisitos para aquellos miembros de la familia que quieran trabajar dentro de la empresa (Elkann, 2012). En un estudio realizado en España solo el 8.9% de las empresas cuentan con un protocolo, el 77.8% considera que no es necesario y el 3.7% no sabe lo que es, por lo que es necesario trabajar en dar a conocer las ventajas y desventajas de no tener uno, afirma el Instituto de la Empresa familiar (IEFamiliar, 2015).

Los datos que mayormente se consideran dentro de un protocolo son:

- Restricciones de la transmisión de acciones/participación a terceros
- Normas sobre la incorporación y salida de familiares
- Método de valoración de acciones
- Normas para la retribución de familiares
- Pactos testamentarios

- Normas para la jubilación
- Remuneración y papel en la empresa
- Normas para la promoción de familiares

- **Consejo de Administrativo**: Es una forma institucionalizada de realizar las reuniones familiares de forma periódica (Poza E. , 2011); es una estructura que asegura la participación, comunicación y el diálogo entre los miembros de la familia sobre los asuntos relacionados con la empresa. Está integrado generalmente con miembros de distintas generaciones que son previamente elegidos por los demás miembros de la familia (De Massis, Chua, & Chrisman, 2008). La APIA (2004) recomienda que el consejo se constituya de 4 a 10 integrantes, siendo por lo menos uno de los integrantes un asesor externo a la organización. Los elementos externos o independientes de la empresa son quienes cuentan con experiencia de otras empresas de sectores o actividades similares que aportan la visión exterior que existe, ideas nuevas y equilibrio en las opiniones (Family Business Survey France, 2011).

Entre las principales funciones que tiene el consejo familiar se encuentran:

- Representa a la o las familia(s) propietaria(s)
- Promover la comunicación y fortalecer el vínculo entre la familia, el consejo de administración y la dirección
- Es el espacio ideal para la resolución de conflictos laborales entre los miembros de la familia
- Apoya en la preparación de los miembros de las siguientes generaciones

- Se trabaja en la planeación de la sucesión
- Se formulan las políticas de la empresa y se establecen las reglas para la relación entre la familia y la empresa
- Se evalúa el funcionamiento de los órganos de gobierno y de la dirección
- Elaboración y análisis de las herramientas de control de la empresa
- Se realiza el protocolo familiar

Es importante destacar que, a través de estos instrumentos de gobierno, no solamente se establecen reglas y procedimientos, sino que también son: portadores de los valores familiares, recuerdan todos los fundamentos del proyecto empresarial y representan las garantías de la cohesión familiar (ASMEP-ETI & Montaigne, 2013). La gobernanza de la empresa familiar conjuga la interacción de los consejos, los miembros de la familia, accionistas, directivos, en los cuales se encuentran las instancias de decisión y de control del negocio (Figura 5).

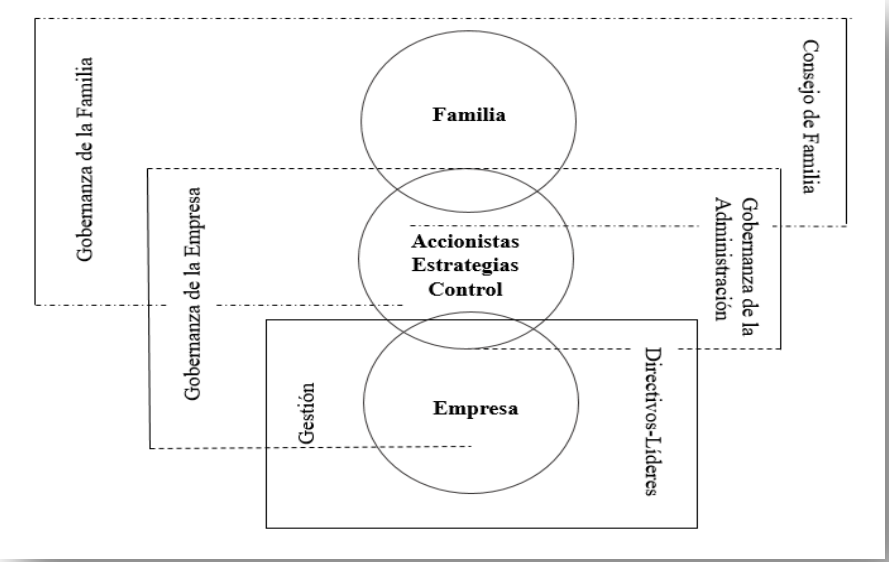

Figura 5-. Modelo de Gobernanza de la empresa familiar
Fuente: Adaptación propia basada en la publicación del reporte realizado por la ASMEP-ETI y la Family Business Survey France, 2011

La implementación de estos instrumentos de gobierno se realiza con mayor frecuencia en países desarrollados, como por ejemplo: en España: el 49.3% de las compañías familiares cuentan con un consejo familiar; el 36.3% con junta de accionistas; el 30.2% con consejo familiar (IEFamiliar, 2015); en Francia, 93% de las empresas familiares buscan establecer estructuras y procesos de gobierno adecuados, ya que aseguran que son esenciales para las relaciones familiares saludables y para la continuidad del negocio entre las generaciones. En general en la Unión Europea el 73% de las empresas cuentan con un consejo administrativo; el 22% en un consejo familiar y el 21% con una carta familiar (EFB E. F., 2016).

En conclusión, las empresas familiares ante la llegada del cambio de dirección y el crecimiento del negocio tienen la necesidad de adoptar medidas en su gobierno y en su estructura con la finalidad de que les ayuden a mantener el equilibrio y control en la empresa; sin ellos se corre el riesgo de desestabilizarse y no continuar activos.

2.5.- Importancia de las empresas familiares

El interés académico hacia el estudio de los negocios familiares ha crecido exponencialmente. En un análisis de 431 referencias publicadas en revistas académicas internacionales entre 1936 y 1996, realizado por Allouche y Amann en el año 2000 (Arrègle & Mari, 2010) detectaron los temas principales que se consideraban en esas investigaciones: entre el 12% del total de estudios se referían a los conceptos y definiciones, gestión de cambio, relaciones familiares y negocio; alrededor del 9% se enfocaban en la estructura de propiedad, sucesión, financiamiento y función económica; entre un 5% trataban sobre cultura y valores, gobierno

corporativo, interacción de negocio, sostenibilidad y supervivencia; y por último, un 2% se interesaban por los conflictos internos, papel de la mujer e internacionalización.

Entre los años 1997 y 2001, aumentó la cantidad de investigaciones de los temas mencionados con una mejor calidad, realizándose estudios empíricos con mayor rigor apoyados en dos enfoques para entender a las empresas familiares: con la teoría de recursos y con la teoría de la agencia (Chua, Chrisman, & Steier, 2003). Más recientemente, a partir del 2002, Arrègle y Mari (2010) detectaron que los temas más abordados fueron la gestión de las empresas familiares, el liderazgo, la propiedad, definiciones y metodologías de investigación.

Figura 6-. Porcentaje de empresas familiares en el mundo
Fuente: KPMG, publicado en el reporte realizado por la ASMEP-ETI y l'Institut Montaigne, 2013

El auge que ha surgido en torno a la empresa familiar aumenta debido a la importancia y representatividad que tienen en todos los países (Fig. 6), tan solo en la Unión Europea tienen

contabilizadas 17 millones de compañías (70% del total de las compañías existentes), las cuales emplean 100 millones de personas y constituyen el 60% del tejido empresarial (IEFamiliar, 2015).

Tabla 3.- Presencia Internacional de la Empresa Familiar

País	Fuente	% de Empresas familiares	Participación en el PIB	Contribución al empleo
América				
Argentina	Perkins (2003)	65%		
Brasil	Bernhoeft Consulting Group, 2002	90%	65%	
Chile	Martínez, 1994	75%	50% - 70%	
Canadá	Deloitte y Touche, 1999		45%	
Estados Unidos	Astrachan y Shanker, 1996	96%	40%	60%
Europa				
Alemania	Klein, 2000	60%	55%	58%
	Family Business International Monitor 2008	79%		44%
Bélgica	Crijns, 2001	70%	55%	
Chipre	Poutziouris, 2002	80%		
Dinamarca	Sorenson, - Veaceslav y Lehtinen, 20		45%	
España	Gallo; Cappuyns y Estapé, 1995	75%	65%	
	Family Business International Monitor 2008	85%		42%
Finlandia	Veaceslav y Lehtinen, 2001	80%	40% - 45%	
	Family Business International Monitor 2008	91%		41%
Francia	ASMEP/GEEF	>60%	>60%	45%
	Family Business International Monitor 2008	83%		49%
Gran Bretaña	Poutziouris 2003	70%	>50%	
	Family Business International Monitor 2008	65%		31%
Grecia	Poutziouris, 2002	80%		
Holanda	Flören, 1998	74%	54%	43%
	Family Business International Monitor 2008	61%		31%
Irlanda	Sunday Business Post, April 9, 1995			40% - 50%
Islandia	National Economic Institute, 2001		47%	
Italia	Corbetta, 1995	93%		79%
	Family Business International Monitor 2008	73%		52%
Polonia	Niedbala, 2002	50% - 80%	35%	
Portugal	Regojo, 1997	70%	60%	
Suecia	Emling, 2000	79%		
	Family Business International Monitor 2008	79%		61%
Australia				
Australia	Smyrnios; Romano y Tanewski, 1997	75%	50%	50%
Asia				
India	CMIE; National Income Statistics, 2000		65%	75%
Indonesia	Faustine, 2001		82%	

Fuente: (Tapies, 2011)

Los negocios familiares representan el tipo más común en el mundo (Tabla 3); el porcentaje varía según a la definición que se les esté dando, al sector al que pertenezca y al país. Por ejemplo, en Asia y Medio Oriente abarca alrededor del 95% de las firmas (Kets de Vries, Carlock, & Florent-Treacy, 2007) , en España 89% y en E.U. el 80% (Instituto de la Empresa Familiar, 2016) y en México entre el 90% y 95% (Hernández y Mendoza, 2013; KPMG, 2013).

Basco (2010) ha destacado que la empresa familiar, en los diferentes sectores económicos, tiene la capacidad para desarrollar un comportamiento competitivo óptimo que le permite participar en mercados cada vez más globalizados. Además, estas compañías tienen la particularidad de poder brindar a sus trabajadores la garantía de permanecer en ellas, ya que el remplazo de personal es menor, puesto que las relaciones que existen en estas compañías entre directivos y colaboradores es muy fuerte (Elkann, 2012). En estudios de la asociación ASME-ETIs ha encontrado que estas empresas han podido sobrevivir en sus tiempos de crisis por contar con la solidaridad que emerge por su carácter familiar, la gestión prudente y la anticipación (Family Business Survey France, 2011).

Las empresas familiares hoy en día, poseen elementos distintivos que las hacen diferentes y que benefician a todo su entorno social (Cano, Cortés, & Pueyo, 2015):

1) Modelo de gobierno corporativo y el establecimiento de políticas, procesos y controles los cuales reflejen el compromiso de los propietarios con la empresa y con su sostenibilidad a largo plazo.

2) Gestión de las personas: se refiere a las formas de atraer, retener y desarrollar el talento del personal con el fin de que se cree el compromiso, la lealtad y la productividad dentro de la empresa familiar.
3) Gestión financiera y estratégica: de manera prudente se asumen riesgos que les permitan asegurar su longevidad
4) Buscan contribuir a que mejoren las sociedades donde se desarrollan, creando riqueza y empleos, colaborando al mismo tiempo con las causas sociales.

En un estudio de las empresas familiares europeas (IEFamiliar, 2015) se expone que estas compañías se enfrentan principalmente a cinco retos:

- La continuidad generacional
- El incremento de su dimensión
- La profesionalización
- La permanente innovación tecnológica e industrial
- Internacionalización

Tomando el primer reto, la continuidad generacional, uno de los estudios más relevantes de las empresas familiares realizado por Kets de Vries en los 90's revelaba que tres de cada diez empresas familiares que pasan por el proceso de sucesión de la primera a la segunda generación sobrevivían (el 30%), y que solo una de diez sobrevivía de una segunda a una tercera generación (el 10%). Además, se tiene una estimación de vida de la empresa de 24 años para que se diera el primer cambio generación (Kets de Vries, 1994; Morris, William, Allen y Avila, 1997). Han pasado casi

30 años y las estadísticas de supervivencia no mejoran: la transición a la segunda generación la logran solo el 32% y el 12% a la tercera generación (Poza E. , 2014).

Esta persistente mortandad en las empresas familiares obliga a emprender la búsqueda de alternativas de solución, las cuales podrían encontrarse dentro de las compañías que han mantenido su permanencia por muchos años. Las compañías familiares que han sobrevivido, se van haciendo longevas, algunas de ellas han aumentado de tamaño y mejorado su productividad, lo que les permite crecer, generar más empleos estables, así como mejorar las inversiones en I+D (Instituto de la Empresa Familiar, 2016).

Al respecto, Miller y sus colaboradores (2007) habían encontrado diversas características de gestión de las empresas familiares que les han permitido sobrevivir:

- tienden a centrarse en tomar decisiones de inversión a largo plazo
- unen al grupo de modo que los empleados hagan una extensión de la familia
- construyen mejores conexiones con los clientes y los proveedores
- tienden a ser más decisivos, porque el vínculo entre los accionistas y la gestión están más cercanos, por lo tanto, pueden responder a los mercados cambiantes más rápidamente.

Actualmente es interesante observar como algunos negocios familiares han tenido que desarrollar una resiliencia organizacional que les ha permitido sobrevivir a las crisis económicas (Meyssonnier, 2015; ASMEP-ETI & Montaigne, 2013), lo que lleva a más investigadores indagar sobre las acciones que éstas entidades han podido desplegar para tener una mejor capacidad de

anticipación a situaciones adversas, así como la capacidad de absorber las envestidas del entorno para reinventarse a sí mismas.

Conclusiones del Capítulo

Día a día aumenta el interés en torno a las empresas familiares, su importancia en el mundo es reconocida tanto por el ámbito económico como por el social y el académico. Es necesario profundizar en aquellos temas que aún siguen en construcción y que son necesarios para estandarizar criterios (definición, comprensión de su complejidad y resolución de su problemática). Las aportaciones de estudios anteriores como los instrumentos de orden y las herramientas de control han permitido mejorar la forma de ejercer la gobernanza dentro de estas entidades sin embargo hace falta fortalecer los mecanismos de control que ayuden a mejorar sus oportunidades de permanencia en el mercado.

Capítulo III.- La Sucesión en la Empresa Familiar

En este capítulo se describe la importancia que tiene el proceso sucesorio dentro de las empresas familiares, ya que es el proceso que les permitirá cumplir el objetivo de permanencia de la empresa. Los temas que se desarrollan parten de la conceptualización del término sucesión, los actores principales que intervienen en el proceso, los modelos existentes de sucesión, la planificación de la misma que los llevará a minimizar los riesgos del cierre de la empresa y les permita la supervivencia en el mercado.

Al momento de vivir el proceso sucesorio, los miembros de la familia pasan por una serie de situaciones que inciden en el desempeño de las variables organizacionales de la gobernanza de la empresa, principalmente en el poder, el liderazgo, la toma de decisiones y el conflicto.

3.1.- Conceptualización de la sucesión

La sucesión se ha convertido en una dimensión trascendental en las empresas familiares, puesto que el principal deseo de los miembros de la familia es el de perpetuarse en la propiedad y en la dirección de la empresa (IEFamiliar, 2015; Basco, 2010; Kets de Vries, 1994). El concepto de sucesión en forma general, se ha definido como el paso de la batuta de liderazgo del fundador-propietario o titular-propietario a un sucesor, que será un miembro de la familia o no, es decir, un gerente profesional. Es un proceso lento, evolutivo y de ajustes entre los roles del fundador y de los sucesores (Handler W. , 1989).

Morris y sus colaboradores (1997) observan la sucesión como un proceso, no un evento; es un proceso bien planificado en los procedimientos para la selección del sucesor, la crianza, el

desarrollo y la formación del sucesor. Así mismo, Le Breton-Miller y equipo (2003) incluyen todas las acciones, eventos y mecanismos organizativos por los que se transfiere el liderazgo de la firma, y en ocasiones, la propiedad también.

Gómez Mejía y sus colaboradores (2011) confirman que la sucesión es el deseo de transferir el control del negocio a la siguiente generación, donde se busca que el sucesor sea principalmente un miembro de la familia con la finalidad de satisfacer la ambición de la dinastía familiar; opinan que en muchos de los casos que, elegir a un miembro de la familia como el sucesor es una decisión socio- emocional en lugar de que sea una decisión racional-económica. La sucesión, por lo tanto, es el proceso, trascendental y relevante, de transmisión de poder y de la propiedad a la siguiente generación, y que debe promoverse en una empresa familiar para garantizar su continuidad.

En los últimos años, la investigación acerca de la sucesión ha ido aumentando (Sharma, 2004; Poza E. , 2011), pues es un proceso que preocupa tanto a los empresarios como a los académicos. Constantinidis (2008) identificó cinco áreas principales de investigación de la sucesión: el proceso, el papel del fundador, la percepción del sucesor, el análsisi sistémico y dinámico, y los factores de resistencia. Se ha detectado que parte del éxito de la sucesión puede provenir de la planificación del proceso, de los criterios que debe reunir el sucesor y del modo en que se llevan a cabo los cambios (IEFamiliar, 2015). Para entender mejor todo lo que conlleva la sucesión, es necesario explorar los ascpectos importantes que intervienen en ella, partiendo de sus actores principales: Director-fundador y sucesor.

3.2.- Actores principales de la sucesión

El proceso sucesorio se caracteriza por el paso del liderazgo y del control del negocio de una persona a otra. De Massis, Chua, y Chrisman (2008) comentan que dicho proceso se ve protagonizado principalmente entre dos miembros de la familia, los cuales se identifican como:

- *El Titular*: también conocido como fundador cuando es la primer persona que ocupo la alta dirección, o líder; es la persona que toma las decisiones estratégicas materiales, influye en los resultados, la calidad y desempeño de la empresa (Wasserman, 2003).

  El fundador desempeña un papel significativo y fundamental en el desarrollo de un negocio digno y capaz de poder transferirse a la siguiente generación (Poza E. , 2011). Así mismo, él es quien debe ceder su posición a otro miembro de la familia para que se cumpla el principio de continuidad. Los titulares-fundadores son los encargados de elaborar una visión, contratan empleados, desarrollan sus productos de acuerdo a sus objetivos y lleva a cabo todas las acciones necesarias para hacer crecer el negocio (Wasserman, 2003).

- *El Sucesor*: es un miembro de la familia que puede asumir el control del negocio familiar, el cual posee capacidades para ello y es digno de confianza. Davis (citado en Poza E. , 2011) enlistó una serie de características que debería de cubrir el sucesor para que pueda ser exitoso:
  - Conocer bien el negocio
  - Se conoce a sí mismo, identifica sus fortalezas y debilidades gracias a su experiencia y educación que pudo recibir fuera de su empresa
  - Desear querer dirigir y servir
  - Haber recibido orientación de la generación anterior

- Tener buenas relaciones y capacidad para adecuarse a los demás
- Poseer el respeto de los trabajadores
- Respeta el pasado y enfoca su fuerza en el futuro del negocio y de la familia.

En un estudio del Instituto de la Empresa Familiar de las empresas familiares españolas, revelan algunos criterios más concretos en la formación académica que los titulares toman en cuenta para elegir un sucesor, sin perder de vista: la pertenencia a la familia del propietario (73.1%), la experiencia profesional en la empresa (45.4%), la formación universitaria (31%), la experiencia profesional fuera de la empresa (19.9%) y estudios de posgrado en negocios (9.7%) (IEFamiliar, 2015).

Durante el proceso sucesorio, el Titular es el actor principal en la elección del sucesor ya que es él quien ejerce la gobernabilidad y el poder de decisión en la empresa (Cabrera y Martín, 2007). De manera ideal, debería de considerarse la opinión de los miembros de la familia y de asesores calificados, pero en la mayoría de los casos, predomina la decisión que toma el líder de la empresa aún sobre los deseos y capacitación del sucesor (Handler W. , 1990).

El sucesor por su lado, debe tener una formación que le permita conducir de manera óptima a la empresa; dicha formación debe consistir en conocimientos sobre el negocio y en capacidades de liderazgo (Cabrera y Martín, 2007). Los conocimientos pueden adquirirse a través de la formación académica, de la experiencia de trabajos internos y externos de la empresa. Para el liderazgo, deben desarrollarse capacidades que se desprenden del conocimiento relacionado con las tareas que se

realizan en la empresa, sobre la organización y sobre las personas que trabajan en ellas (Fiedler, 1996).

Es importante resaltar que no es fácil tener un sucesor, es común encontrar empresas que no cuentan con una opción para su relevo. Esto puede deberse a que el director no haya tenido descendencia, sus hijos sean pequeños o los familiares que laboran en el negocio no estén capacitados para tomar la dirección, entre otras razones, por lo que tienen que buscar a una persona externa (Chittoor & Das, 2007). A este paso se le conoce como profesionalización de la gestión y antes de llevarse a cabo es necesario verificar entre los miembros de la familia, si es una solución viable para la continuidad de la empresa. Chittoor y Das (2007) explican que en estos casos, es importante que exista un consejo familiar desde el cual ejerza la gobernanza, además de que sea este el canal principal de comunicación entre la familia y el gerente, lo que les permitiría tener alineados los intereses entre la familia y el sucesor.

Handler (1990) ha sugerido que para darse una sucesión exitosa, se deben de realizar un ajuste mutuo de papeles entre el predecesor y el sucesor; el titular pasa de ser el principal operador de la empresa a ser un supervisor o consultor y el sucesor pasa de ser un miembro que ayuda al jefe en la toma de decisiones a ser el titular del negocio.

Así mismo Cabrera y Martín (2007) afirman que mientras mejores sean las relaciones entre el predecesor y el sucesor, además de que exista respeto y entendimiento, tienen más probabilidad de llevar con éxito el proceso sucesorio. Es muy importante llevar a cabo una cuidadosa evaluación

de las necesidades de la empresa así como de los intereses de la familia para asegurar tanto el éxito de la empresa como de la satisfacción de los miembros de la familia (Poza E. , 2011).

3.3.- Modelos de sucesión

Como se ha visto anteriormente, la sucesión es una transferencia de aspectos importantes que forman a la empresa. Ramírez y Fontes (2014) detectaron que el proceso sucesorio se divide en tres tipos de sucesiones que deben ser planeadas y programadas en las empresas familiares:

1) La sucesión en la propiedad, es decir, la transferencia del patrimonio que permite mantener el capital físico en propiedad de la familia
2) La sucesión en la dirección y el control de la empresa, con lo cual se mantiene la empresa bajo la dirección de la familia
3) La sucesión o la transferencia del conocimiento asociado con el negocio, ya que permite mantener el capital intelectual bajo el control de la familia.

Existen diversas opiniones entre los autores para determinar los pasos a seguir del proceso sucesorio:

- La sucesión, comentaba Gallo (1998), que es un conjunto de procedimientos complementarios que se llevan a cabo casi simultáneamente, los cuales son: la preparación de los sucesores, el desarrollo de la organización, el desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia, al final, la jubilación y retiro del predecesor.

- Sharman, Chua y Chrisman (2000) determinan que los pasos a seguir en el proceso sucesorio son: a) Selección del sucesor, b) Comunicación de la decisión, c) Entrenamiento

del sucesor, d) Desarrollo de la estrategia del negocio post-sucesión, e) Definición del rol del líder reemplazado.

- Le Breton-Miller y sus colaboradores (2004) proponen un modelo de cuatro fases: Primero se debe establecer un sistema de reglas, el segundo paso es la crianza y desarrollo del sucesor (es), el tercero paso es la selección del sucesor y por último la transferencia del control.

Las tres opiniones expuestas proponen que la sucesión debe llevarse paso a paso, el número de pasos propuestos varía por cada autor, pero los tres anteriormente mencionados coinciden que es necesario la preparación de los sucesores y la selección del mismo; ambos pasos son parte medular del proceso de sucesión, porque de ello depende el futuro de la empresa. Implícitamente en cada propuesta de los autores nos muestran que la sucesión debe llevarse a cabo de manera secuencial y planificada.

3.4.- Planificación de la sucesión

Como se ha expuesto anteriormente, para que pueda cumplirse el objetivo de perpetuidad de las empresas familiares, en algún momento debe cambiarse al titular. Las empresas deben establecer planes de sucesión que permita realizar la transición de la manera más óptima. En las compañías de propiedad familiar, existen cientos de razones por las que los negocios fracasan, siendo de las principales causas la falta de planificación de la sucesión (Poza E. , 2011).

La Planificación de la sucesión es uno de los temas que más se ha tomado en cuenta en la literatura. Su propósito es establecer los mecanismos que permitan identificar al mejor candidato para desempeñar la dirección de la compañía, donde se asegura que tenga los conocimientos y capacidades necesarias para sustituir al principal de la empresa, además de preparar la compañía para que la transición se produzca en el mejor tiempo y de manera ordenada (Martínez, 2012).

Morrison, Williams, Allen y Avila (1997) destacan tres aspectos importantes en la planeación del proceso de sucesión:

- La preparación de los descendientes

  La preparación del sucesor trata de que desarrolle y reúna características que lo conviertan en el siguiente director de la empresa. Lo ideal es que el sucesor logre tener el conocimiento en negocios, la capacidad de elegir lo bueno, y más que nada, tener la fuerza de voluntad para dedicarse a la empresa.

- Las relaciones entre la familia, la empresa y la planificación se basen en la confianza

  Un punto vital es lograr la confianza de todos los que rodean la empresa (familiares, colegas, proveedores, clientes, etc.), lo cual puede lograrlo a través del desarrollo de cualidades como la veracidad, sinceridad, lealtad e integridad.

- El control de las actividades de aspecto fiscal y de la transferencia de la riqueza.

La planeación de la sucesión generalmente se inicia, sin verlo como tal, ya que comienza con la preparación de los posibles sucesores cuando los progenitores les hablan y muestran lo que es la empresa; de ello depende que a los hijos les nazca un sentimiento positivo hacia la empresa.

Posteriormente, la integración de los candidatos a que realicen trabajos como práctica les permite conocer las funciones del negocio. Así mismo, esto da lugar a que, tanto los sucesores como los demás miembros de la empresa interactúen y se vaya generando la confianza que se necesitará en el futuro. Finalmente, los progenitores buscan brindar estudios académicos a sus hijos en la gestión del negocio, con la idea que estén mejor preparados para competir y sepan utilizar las nuevas tecnologías (Gallo, 1998).

La preparación del sucesor es con la finalidad de asegurar una mejor transferencia de conocimiento idiosincrásico a través de las generaciones; es la forma de fomentar la identificación del sucesor con la firma y aumentar el vínculo emocional con el negocio (Sharma, 2004).

De la elección del sucesor depende que la empresa sobreviva, por lo que el papel que juega el titular de la empresa en esto es fundamental (Cabrera y Martín, 2007). En esta etapa de la planeación se debe de tener especial cuidado ya que se encuentra rodeada por sentimientos y afectos que tendrán mucha repercusión tanto en la empresa como en la familia (De la Rosa Alburquerque, Lozano Carrillo y Ramirez Segura, 2009). La relación entre el titular y el sucesor es sumamente compleja, no es fácil conjugan sentimientos, responsabilidades, ideas, objetivos, caracteres y demás aspectos que será necesario combinar para que el cambio, se realice de la mejor manera posible.

Con frecuencia el fundador o titular se niega aceptar que existen problemas como la maduración del negocio y el envejecimiento del equipo directivo, se niegan a creer que sea necesario planear de manera formal la sucesión de la dirección. Generalmente el retraso en la planeación de la

sucesión proviene de no querer hacerlo o de no saber cómo hacerlo (Gallo, 1998); viven la reticencia, el deseo de mantener una posición de prominencia dentro de la familia (Lansberg, 1999).

La mayoría de los directivos de las empresas familiares ven la jubilación como una pérdida de poder y estatus, valoran el control del negocio por encima de todo ya que han sacrificado su vida para lograr ese estado (Miller, Le Breton-Miller, & Lester, 2011). La no planeación de la sucesión es el deseo de perpetuar el control directivo aunque esto signifique poner en riesgo el futuro de la empresa.

Se llegó a pensar que la planificación sería la fórmula que resolvería los problemas de la sucesión, pero diferentes autores han puesto en duda esta afirmación, ya que no han encontrado conexión entre la planificación y el éxito de la sucesión (Lansberg, 1999; Murray, 2003; Lambrecht, 2005); la sucesión es más que solo planificar.

Aunque no sea la solución total de los problemas en la sucesión, es necesario ponerla en práctica. El Instituto de Empresas familiares (2016) recomienda a sus agremiados que al planificar la sucesión deben considerar:

- Desarrollar un plan que determine el tiempo para efectuarse el cambio, la visión y valores que se quieren preservar
- Preparar la siguiente generación para tomar el liderazgo desarrollando las capacidades y competencias del sucesor

- Crear un modelo de gestión horizontal que vaya delegando responsabilidades con la finalidad de disminuir los riesgos generados por la concentración de responsabilidades
- Definir el rol que desempeñará el propietario una vez que se realice el cambio

3.5.- Supervivencia de la Empresa Familiar

Todas las empresas tienen un ciclo de vida produciva, el tiempo de existencia varía con base en multiples factores tanto internos como externos del negocio. Gallo (1998) expresó que en muchas de las historias de negocios familiares, iniciaban con un miembro que fundaba la empresa, los hijos la debilitan y los nietos la entierran. De Geus y Gorin (1998) revelan que las empresas sobrevivientes que tienen entre 50 y hasta 500 años de permanencia comparten principalmente la característica de ser firmas familiares. Estas empresas han sobrevivido a multiples situaciones, en especial al proceso sucesorio, gracias a que se encuentran bajo el control de los descendientes de la familia fundadora.

Los Henokiens o la Asociación de Empresas Familiares más longevas (2017), se formó en 1981; actualmente se encuentra conformada por 46 miembros (familias-propietarias): 13 italianas, 12 francesas, 8 japonesas, 3 suizas, 4 alemanas, 2 holandesas, 2 belgas, 1 inglesa y 1 austriaca. Es una asociación cerrada y muy rigurosa, sólo pueden pertenecer a ella aquellas firmas que tienen, al menos 200 años de longevidad, asimismo que la dirección continúe bajo un miembro de la familia fundadora y que cuente con una buena situación financiera. Su objetivo es el desarrollo de sus miembros en todo el mundo en torno a una filosofía común: el valor del concepto de la empresa familiar, alternativa a las multinacionales. Principalmente esta asociación fue creada para el intercambio ideas.

Todas las empresas que integran a los Henokiens han vivido entre la vanguardia y la tradición, entre el conocimiento pasado y la innovación. Los descendientes tienen una regla: hacer las cosas mejor que las generaciones anteriores. Las empresas pertenecientes a los Henokiens se encuentran distribuidas entre el continente europeo y el asiático (figura 7).

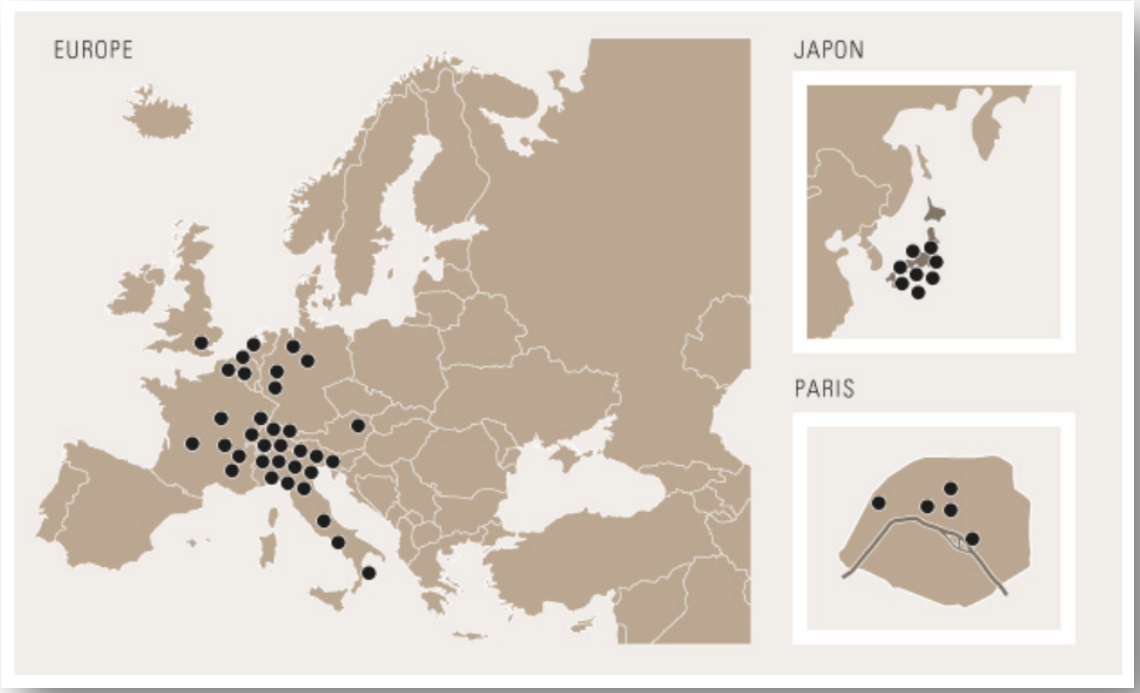

Figura 7-. Localización geográfica de las Empresas Familiares más longevas del mundo
Fuente: Sitio oficial de Henokiens en internet www.henokiens.com

Según el Instituto de la Empresa Familiar (2016) en la actualidad, un 65 % de las empresas familiares se encuentran en la primer generación, un 25% en la segunda y solo el 10% restante en otras generaciones posteriores;el 70 % de las empresas familiares no sobreviven a su primer cambio generacional. La continuidad de la empresa familiar es un proceso que se trabaja desde que nace el negocio, es un compromiso de la familia; la mayor parte de los problemas llegan cuando se requiere dar el paso al cambio en la dirección y no se realiza ninguna planeación en el

proceso de sucesión, por lo que, como se vio anteriormente, se convierte en una de las principales causas de mortandad (De la Rosa Alburquerque, Lozano Carrillo y Ramirez Segura, 2009).

Buscando una forma de mejorar la etapa de la planeación para el cambios de dirección, William T. O'Hara (2017) realizó un cuestionario de 51 pregunta basándose en la experiencia de los Henokiens con la finalidad de contribuir a la reflexión de las empresas de conocer si se encuentran preparadas adecuadamente para su futuro (Anexo 1). Este cuestionario originalmente era solo para los miembros de la asociación; posteriormente todos los Henokiens llegaron al acuerdo de compartirlo al mundo para que las empresas familiares que se encuentran en cercanas a la transición de direcciones pudieran tener una guía, convirtiéndose esta herramienta en uno de sus principales aportes al mundo empresarial empresarial.

El cuestionario está dividido en tres bloques de preguntas en torno a la situación de la empresa, la familia y sus planes futuros, las cuales cuestionan sobre: el Plan Estratégico, el Plan previsto para la sucesión de director de la empresa y la Sucesión de bienes. Según las respuestas que cada empresa obtenga, pueden darse cuenta sobre cómo se encuentran en ese momento en torno a la sucesión de los bienes y de la dirección. Este documento es recomendado a los agremiados de las distintas asociaciones que trabajan en pro de la empresa familiar como guía en sus procesos; se puede tener acceso a él por internet en el sitio de los Henokiens y está sujeto a los ajustes necesarios a las características de cada empresa.

Por otra parte, dentro de los temas que se tratan en la transición en las empresas familiares es la selección del sucesor o en su caso de la profesionalización. Como se habló con anterioridad, la

profesionalización nace principalmente por la necesidad de incorporar a la empresa a especialistas y gestores externos de la empresa (Chittoor & Das, 2007). Generalmente los empresarios optan por esta opción cuando no cuentan con un sucesor familiar capacitado para tomar la dirección. A pesar de que esta acción va en contra de los principios de perpetuidad de este tipo de empresas, actualmente se tiene cierta tendencia (Gomez-Mejia, Makri, & Larraza-Kintana, 2010). La profesionalización representa, para la mayoría de los directivos fundadores, una pérdida de autoridad y control de la familia, así como un motivo para que nazca la incertidumbre entre los empleados y aumenten los conflictos sobre las metas entre los miembros de la familia y el personal no familiar.

Anderson y Reeb (2003) proponían otra alternativa para aumentar la probabilidad de permanencia de las empresas, a través de la diversificación, considerándola como una práctica de solución para disminuir el riesgo financiero. Sin embargo, en un seguimiento a este estudio, Gómez Mejía y sus colaboradores (2010) encontraron que las empresas familiares preferían no diversificar porque los directivos consideran que es un peligro debido a diversos factores:

a) la diversificación requiere financiamiento externo
b) requiere conocimiento especializado y experiencia que puede no estar disponible dentro de la familia lo cual representa la contratación de personas ajenas que se harían cargo en la toma de decisiones provocando disminución en el control de las operaciones
c) añadir nuevos producto a la oferta de la compañía y la entrada a nuevos mercados puede generar cambios en la forma en que está organizada la empresa, lo que podría crear resistencia en los miembros de la familia por sentir que su influencia se ve afectada.

Revisando la permanencia de las empresas, pero desde su interior, De Geus y Gorin (1998) indagaron entre las empresas longevas la existencia de características en común que pudieran explicar por qué han sobrevivido en el tiempo exitosamente, detectando lo siguiente:

- Las empresas que habían sobrevivido a muchos años de existencia eran *sensibles a su entorno*. Representa la capacidad de la empresa para aprender y adaptarse.
- Las empresas longevas son *cohesivas* con un gran sentido de identidad. Todos sus integrantes (trabajadores, proveedores e incluso clientes) sentían que eran parte de la entidad: sentido de pertenencia
- Las empresas longevas son *tolerantes*. Estas compañías generalmente evita ejercer control sobre los intentos de diversificar la empresa. Son particularmente tolerantes con las actividades marginales: experimentos, ensayos dentro de los límites de la firma, lo que le permitía expandirse en su aprendizaje de las posibilidades
- Las empresas longevas son *conservadoras son las finanzas.* Aprovechan oportunidades que no generen riesgos en su capital. Debido a que los directores de estas empresas tienen la mayor parte de su riqueza concentrada en una sola empresa, sus riesgos y rendimientos están atados a un solo activo, por lo tanto, el bienestar familiar se vería gravemente afectado si las operaciones salieran mal

Según la opinión de 150 empresarios familiares que participaron en un estudio del Instituto de Empresas Familiares (2016) en España, evidentemente se debe seguir considerando las características encontradas por De Geus y Gorin, además de agregar la prudencia y resiliencia en su actuar, lo que les permitirá continuar activos con una mayor tasa de reinversión en beneficio de la misma.

3.6.- Las relaciones familiares en la sucesión

Una parte fundamental de las empresas familiares son las relaciones interpersonales de los familiares. Las relaciones familiares son una compleja interacción entre cada miembro de la unidad familiar (Poza E. , 2011); la interdependencia emocional de las familias puede acumular beneficios de conexión y de satisfacción de necesidades (sociales, físicas, emocionales, intelectuales), o bien, en ocasiones pueden generar expectativas no cumplidas y malestares personales.

Bowen (2016) originó la teoría de los sistemas familiares basándose en la teoría de sistemas; es una teoría del comportamiento humano que considera a la familia como una unidad emocional y utiliza los sistemas de pensamiento para describir sus complejas interacciones. Explica que, por naturaleza, los miembros de la familia están intensamente conectados emocionalmente. Dentro de la empresa los patrones y comportamientos familiares pueden ayudar o debilitar las relaciones entre los miembros de la familia y entre la familia y la empresa.

Debido a la estrecha unión de la familia a la empresa, la capacidad de los miembros de la familia a ejercer la autoridad y el control sobre el negocio representa una fuente importante de emociones. Las emociones influyen en los aspectos psicológicos, conductuales, sociales y cognitivos de la gestión del negocio (Gomez-Mejía, Cruz, Berrone, & De Castro, 2011). Los límites entre la familia y la empresa se funde en la empresa familiar, por lo tanto las emociones tienen un fluido de ida y vuelta, afectando a la forma en que la empresa lleva a cabo sus actividades (Baron, 2008).

No puede dejarse de lado la conexión entre las emociones con el negocio, puesto que la parte sentimental que tienen los propietarios y miembros de la familia, así como la forma de conducir la

gestión de la empresa se conjugan constantemente, por lo que sentimientos como amor, ira, confianza, celos, orgullo, entre otros, que afectan tanto de manera positiva como forma negativa los procesos organizacionales y decisiones; es necesario entrelazarse de la mejor manera el vínculo emocional y el de responsabilidad entre los propietarios y los gestores (Instituto de la Empresa Familiar, 2016).

3.7.- Variables organizacionales durante el proceso sucesorio

De la Rosa Alburquerque y sus colaboradores (2009) han hecho hincapié que es necesario comprender mejor lo que sucede internamente en la empresa familiar, además de conocer cuál es el comportamiento de la familia en la gestión. El proceso sucesorio sigue siendo uno de los principales campos a explorar; se ha examinado por separado las características de los personajes principales del proceso (fundador y sucesor) y el proceso como tal, pero se siguen dejando de lado otros factores que influyen en el éxito de los cambios (Blumentritt, Mathews, & Marchisio, 2013).

Chua, Chrisman y Steier (2003) sugirieron identificar las variables dependientes que intervienen en la empresa familiar, ya que son fundamentales para el desarrollo de los conocimientos acerca de este tipo de empresas. Como resultado de un estudio realizado por Yu, Lumpkin, Sorenson y Brigham (2012) acerca de las diferentes variables dependientes que han utilizado en las investigaciones de empresa familiar entre los años de 1998 y 2009, identificaron 327 variables dependientes específicas, las cuales fueran asignadas a 34 categorías. Las 34 categorías se organizaron en 7 grupos según la afectación que tienen dentro de la empresa y de la familia; los

grupos fueron: dinámica de la familia, sucesión, papeles de la empresa familiar, impacto social y económico, estrategia, actuación y gobernanza.

La taxonomía muestra a la gobernabilidad como un mecanismo de coordinación entre los grupos de variables por lo que juega un papel muy importante en la integración de los resultados relacionados con la familia y con el negocio. Al final de su estudio, Yu y sus colaboradores (2012) sugieren a los investigadores examinar la influencia de las variables independientes de la familia-negocio y varias variables dependientes del negocio, ya que estas investigaciones podrían resultar fructíferas para promover el desarrollo teórico del dominio del negocio familiar.

Las variables encontradas por Yu y sus colaboradores (2012) dentro de la gobernanza están: Recursos humanos, objetivos y misiones de la empresa, Estructura de gobierno, papel de la red, Toma de decisiones, poder de la familia y propiedad de la familia. Realizar un estudio abarcando todas estas variables puede resultar muy abrumador tanto para los investigadores como para las empresas por la cantidad de información que resultarí. Lo que es necesario tomar aquellas variables que interfieran mayormente en el objetivo de su estudio que se desee estudiar.

Las variables que infieren mayormente en el control y dirección de la gobernanza son el Poder, el Liderazgo y la Toma de decisión; estas variables intervienen en la figura del director y son aquellas que pasarán directamente a su sucesor al momento del cambio en la directiva de la empresa. Así mismo, para conocer mejor el resultado de la interacción de estas variables conviene adicionar el estudio de la variable conflicto para conocer el manejo de las situaciones entre los miembros de la familia (Tessa & Gheddache, 2010). Para identificar al conjunto que forman las variables Poder,

Liderazgo, Toma de decisión y Conflicto en este estudio se les denominará Variables Organizacionales.

3.7.1- El Poder

El poder es la capacidad o posibilidad de obrar y, consiguientemente, es energía actual o virtual para producir efectos en el aspecto de la convivencia humana. Determina que unos hombres influyan en la conducta de otros hombres y llegar hasta su punibilidad en el evento de quebrantar éstos lo decidido por aquellos (Cea, 1989). La Autoridad es el poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho (RAE, 2015).

Los psicólogos John French y Bertram Raven (1971) buscaban explicar la relación del poder, lo cual determinaron la existencia de cinco tipos:

1. Poder Coercitivo: Un agente A impone su voluntad a través de amenazas o castigos a un agente B. El agente B es consciente de que el agente A puede infringirle sanciones negativas.
2. Poder por recompensa: Un agente A utiliza recursos que B desea y valora positivamente. Con ello el agente A genera un aumento a su poder y la resistencia de B disminuye.
3. Poder legítimo: Es aquel que ejerce A respaldado por un conjunto de normas establecidas y conocidas de antemano por el agente B, por lo que se impone ese poder sin discusión definiéndose como Autoridad.
4. Poder del Experto: Este poder es establecido por el grado de conocimientos, habilidades y autoridad que posee sobre el tema. Determina el ser competente en algo.

5. Poder Referente: Este poder se ejerce sobre el agente A basados por sentimientos de respeto, admiración, confianza y lealtad del agente B. El agente B se siente identificado por el agente A.

En las empresas puede utilizarse uno o varios tipos de poder de manera combinada, tratando de encontrar la mejor forma de aplicarlos como estrategia para lograr efectividad y eficiencia en la organización (French & Raven, 1971).

En los negocios familiares, el poder se refiere a la dominación ejercida a través de la financiación de la empresa (por ejemplo, acciones en poder de la familia) y por medio de ataque y/o control del negocio a través de la gestión y/o la participación de gobierno por la familia (Klein, Astrachan, & Smyrnios, 2005). Dentro de este tipo de entidades, el líder ejerce generalmente un poder autocrático cuando se encuentran en su primer generación, por el hecho de que los fundadores intervienen en todas las actividades de la empresa y buscan ejercerlo aunque crezca mucho el negocio (Chittoor & Das, 2007). El ejercicio del poder de esta forma puede ser un factor que puede afectar la supervivencia de los negocios familiares (Le Breton Miller, Miller, & Steier, 2004).

En investigaciones se ha encontrado que existen situaciones en que el fundador-líder no cede el poder a su sucesor. Uno de los casos es, por ejemplo, cuando los fundadores mantienen su influencia aún que ya se haya separado de la empresa, afectando negativamente la labor del sucesor y la estabilidad futura del legado que dejaron (Sharma, Chrisman, Pablo, & Chua, 2001). Otro ejemplo es, cuando el fundador no cede completamente el poder y continúa en la empresa

(atrincheramiento) lo que provoca que se inhiban las capacidades del sucesor y le sea impedido realizar los ajusten estratégicos necesarios en el negocio (Sharma & Manikutty, 2005).

Grabinsky (De la Rosa Alburquerque, Lozano Carrillo, & Ramirez Segura, 2009) señala que dentro de los negocios familiares, la relación entre padres e hijos, hermanos, tíos, primos, está conformada en términos de autoridad y poder, por lo que el choque entre ellos puede ser muy frecuente. Un ejemplo de ello es cuando el padre director busca ejercer su autoridad y los hijos buscan obtener el poder, lo que puede generar situaciones que compliquen el proceso sucesorio.

El consejo familiar, como se describió con anterioridad, es un instrumento por el cual se ejerce el poder. Este instrumento puede actuar en diferentes aspectos como por ejemplo dar poder a los accionistas para opinar sobre temas administrativos y no familiares que pudieran ser confusos para los miembros de la familia del cual puedan tener afectación dentro de la empresa (Poza E. , 2011). La importancia que ha adquirido la implementación de este instrumento de orden es cada vez mayor, puesto que es uno de los principales mecanismos que se han creado para regular las acciones de los miembros directivos, familiares y accionarios. Las asociaciones internacionales recomiendan intensamente la conformación de este instrumento principalmente por la estabilidad que puede brindar dentro del ejercicio de la gobernanza de este tipo de empresas (EFB E. F., 2016).

3.7.2.- Liderazgo

El liderazgo es el proceso de influir o dirigir a las personas para encauzar sus esfuerzos hacia la consecución de una meta u objetivo (Mintzberg, 2012). Quienes ejercen el liderazgo son, según Gómez Ortíz (2008), personas que deben equilibrar los intereses de otras personas, son

ejemplo para ellas, asumen la responsabilidad total de la carga de todas las facetas de la organización y de sus resultados.

La mayoría de las teorías existentes de liderazgo se han derivado de las teorías psicológicas de personalidad, ya que éstas se referían a los patrones que distinguen las conductas, pensamientos y emociones que caracterizan a los individuos ante lo que se le presente (Mischel, 1988). Posteriormente los teóricos comenzaron a conceptualizar el liderazgo como un proceso de influencia más amplio y no de una sola persona; lo identifican como una propiedad compartida en un grupo, independientemente de su rol o posición formal en la empresa. DeRue y Ashford (2010) presentaron una teoría que explica el desarrollo del liderazgo la cual se compone de una relación de identidades entre líderes y seguidores.

La teoría de DeRue y Ascford (2010) expone que la identidad del liderazgo se compone de tres elementos: la internalización individual, el reconocimiento relacional y el colectivo.

a) La internalización individual: se refiere al estado en que los individuos llegan a incorporar la identidad del líder como parte de su autoconcepto. Las personas se reconocen como líderes.
b) El reconocimiento relacional: se refiere al reconocimiento que los seguidores le dan a una persona de que es su líder. Una persona se considera líder si existen personas que le sigue y lo reconocen como tal.
c) El reconocimiento colectivo: se refiere a que el entorno social reconoce que una persona es líder de un grupo (pueden ser los clientes, proveedores, entre otros)

Para considerar si un liderazgo tiene efectividad, los autores toman en cuenta diferentes características como la actuación del líder, el alcance de sus objetivos, la supervivencia, flexibilidad, contacto con los demás, inteligencia, firmeza para tomar decisiones, la preparación y capacidad para enfrentar las crisis, la satisfacción de su grupo, el compromiso con los subordinados, la retención de la posición de autoridad en el grupo, entre otras (Gómez Ortíz, 2008). Goleman (2005) describe seis estilos de liderazgo que influyen en los individuos los cuales propician la obtención de resultados a nivel:

- *Afiliativo*: crean lazos emocionales, utiliza mensajes inspiradores, demuestra confianza en sí mismo y en sus seguidores. Este estilo gira alrededor de las personas y sus emociones. La forma de dirigir de este estilo es a través de vínculos afectivos y obteniendo lealtad. Se promueve la flexibilidad a través de la confianza.
- *Coercitivo:* Son personas que exigen se ejerzan las acciones de forma casi inmediata. Es el estilo más dañino para los negocios puesto que genera un ambiente tenso, no permite la generación de ideas, las personas llegan a sentirse poco respetadas. En general es el estilo menos eficaz
- *Orientativo:* Son aquellos que encaminan a los individuos detrás de una visión. Este estilo es altamente eficaz ya que al establecer claramente lo que debe realizarse en cada trabajo, cada persona siente la importancia y el por qué de su participación.
- *Democráticos:* estos individuos buscan logran consenso mediante la participación de todos sus seguidores. La inversión de tiempo genera confianza, respeto y compromiso por parte del personal. Este estilo impulsa la flexibilidad y responsabilidad. Las personas que participan dentro de este estilo de liderazgo tienden a ser realistas hacia lo que se puede y no hacer.

- *Ejemplares:* Son aquellos que esperan excelencia y autonomía de los demás individuos. Este estilo establece niveles de desempeño muy altos, generalmente el líder se toma a él mismo como ejemplo. Es una forma obsesiva de actuar generalmente busca la obtención de resultados rápidos y cada vez mejor.
- *Formativos:* Son aquellos que van formando y preparando a las personas para el futuro. En este estilo se le ayuda al personal a identificar sus fortalezas y debilidades vinculándolas con sus aspiraciones.

Goleman (2005) afirma que los directivos de las empresas utilizan más de un estilo de liderazgo en sus negocios, lo importante de esto es cómo afectan cada uno de los estilos en el desempeño de las personas y los resultados que se obtienen.

Los estudios del liderazgo a través de tiempo han aportado diversos tipos de liderazgo. En la actualidad los autores han manifestado que los tipos de liderazgo que mayormente favorecen en las organizaciones son:

- *Transaccionales:* Son líderes que guían o motivan a sus seguidores hacia metas ya establecidas mediante la definición de tareas.
- *Transformacionales:* Este tipo de liderazgo se identifica por sus dimensiones fundamentales: el carisma, la motivación inspiradora, la estimulación intelectual y la consideración individualizada. Se le relaciona con distintas variables del líder (como ética, inteligencia emocional, creación de conocimiento, etc.) y con resultados de nivel organizacional (mayor rendimiento, satisfacción del equipo).

Dentro de las compañías familiares se ha considerado el liderazgo paternalista como un aspecto común de su cultura organizacional, el cual tiene implicaciones en el comportamiento de la próxima generación (Mussolino & Calabrò, 2014). El paternalismo se manifiesta a través de una preocupación excesiva por los demás, al grado de interferir con las decisiones y autonomía de los individuos (Chirico, Ireland, & Sirmon, 2011). Esta intervención del fundador puede ser tanto positiva como negativa para la empresa y para sus sucesores. Numerosos estudios han manifestado que el paternalismo puede ser perjudicial para las empresas, sin embargo, estudios recientes han demostrado que puede ser lo contrario, puesto que puede llegar a crear una buena estructura de gobernabilidad socializada para la familia y para la empresa (Mussolino & Calabrò, 2014). La parte positiva de la influencia del líder-fundador en su sucesor se manifiesta a través de la guía que ofrece el padre a su hijo para ayudar a mejorar su desempeño, favoreciendo la sucesión.

El líder de las empresas familiares puede hacer que el negocio sobreviva en el tiempo si comparte la determinación y los valores a las siguiente generaciones. Así mismo, debe dar apertura al sentimiento de permanencia en los distintos grupos de interés, gestores y empleados, lo cual les hace sentir una mayor cercanía y compromiso con el proyecto empresarial. Sin embargo, cada líder de las empresas familiares puede tener su propia forma de pensar y visión estratégica (Tessa & Gheddache, 2010).

La permanencia que pueda gozar el negocio familiar en determinado momento, puede verse amenazado por el proceso sucesorio, por la transferencia generacional del liderazgo y la capacidad de asegurar el liderazgo de familia en turno a través de las generaciones (Le Breton Miller, Miller, & Steier, 2004). Es necesario manifestar la importancia de investigar la influencia ejercida por los

predecesores y los antecedentes de los comportamientos de los sucesores, y verificar si fue gestionada adecuadamente para esperar una transición exitosa del liderazgo de la familia.

3.7.3.- La Toma de decisiones

La Toma de decisiones es un proceso que se encuentra presente en el desempeño de todas las funciones administrativas de las empresas; es llevado a cabo en el núcleo de actividades de planeación, organización y control, por lo que se considera una actividad común que es fundamental para la organización (Kast y Rosenzweig, 2000). Las decisiones se toman de entre varias alternativas que se presentan ante una oportunidad o una problemática para la empresa. Rodríguez Peñuelas (2004) expresa que para la toma de decisiones se lleva a cabo una serie de actos parciales o secuenciales que llevarán al que tomará la decisión desde que nace la necesidad de elegir hasta que llega a seleccionar una solución.

Diversos investigadores han desarrollado diferentes modelos para llevar a cabo la toma de decisiones, los cuales se diferencian por la formalidad de los pasos a seguir para alcanzar la solución al problema. En la Tabla 4 se muestran los modelos principales que han existido para la toma de decisiones:

Además de los modelos en la toma de decisiones, existen cuatro métodos en los cuales se los directivos buscan encontrar y tomar sus decisiones (Kast & Rosenzweig, 2000):

1.- Toma de decisión unilateral.- el líder toma las decisiones sin consultar al grupo.

Tabla 4.- Modelos de Toma de Decisiones

Modelo de la Racionalidad limitada de Simon (1957)	**Modelo Dalkey Helmer (1963)**
- Se basa significativamente en la experiencia y criterio más que en una lógica secuencial sistemática - Es el proceso que el decisor realiza de manera inconsciente el cual nace de la experiencia acumulada. Se utiliza cuando existe un alto nivel de incertidumbre, se tienen pocos precedentes, cuando las variables son menos predecibles científicamente, entre otras situaciones	- Se utiliza la opinión de expertos, el cual se lleva a cabo al obtener opiniones consensuadas por parte de un grupo de expertos mediante una serie de cuestiones intercaladas con un proceso de retroalimentación controlado.
Modelo Cohen, March y Olsen (1972) Bote de basura	**Modelo Mitzberg (1976)**
- Los autores postulan que los problemas no se resuelven y existen soluciones que no funcionan - Expresan que las decisiones son el resultado de corrientes de hechos y efectos caóticos que se entrelazan para solucionar problemas	- Es un modelo progresista donde se identifica una secuencia estructurada de actividades y variables internas y externas del entorno - Se lleva a cabo en tres fases: identificación, desarrollo y selección
Modelo Archer (1980) Racional	**Modelo Tree Bressen (1984)**
- El administrador analiza la información interna y externa - Se define el problema: se debe contar con la mayor información posible para que se tenga una idea clara de la situación - Identificar los criterios de decisión: Se refiere identificar los intereses, valores y preferencias del tomador de la decisión considerando de manera consciente las posibles consecuencias de cada criterio - Distribuir los pesos a los criterios: el tomador de decisiones debe de valorar los criterios y proporcionarles un nivel de importancia con la finalidad de darles un nivel de prioridad en la decisión - Desarrollar las alternativas: se debe enlistar las alternativas posible que resuelvan la problemática de manera exitosa - Evaluar las alternativas: en este paso el decisor analiza y evalúa críticamente las alternativas - Seleccionar la mejor alternativa: se escoge la alternativa que haya tenido la calificación más alta.	- Se realiza la búsqueda conjunta de soluciones que mejor satisfaga las necesidades del grupo - Todos los participantes deben estar de acuerdo antes de que las acciones sean llevadas a cabo - Inicia con la presentación de propuestas, antecedentes y objetivos - Se generan propuestas en un ambiente incierto - Se reúnen las ideas y son evaluadas - El objetivo es generar decisiones de alta calidad basadas en el juicio colectivo
Modelo Dess-Priem (1995)	**Modelo Susskind (1999)**
- En este modelo se busca definir el consenso como el grado de acuerdo entre el equipo directivo para lograr un rendimiento basándose en la exploración de variables antecedentes, condicionales y dependientes.	- Se caracteriza por la construcción de consensos - Requiere una estructura y un conjunto de técnicas con la finalidad de hacer más productivas y eficaces las discusiones - La finalidad es construir acuerdos según sea la situación - Se lleva a cabo a través de cinco pasos: convenir, clasificar responsabilidades, dialogar, decidir e implantar acuerdos

Fuente: Elaboración propia, basado en Vilchis, Tovar y Cruz, 2010

2.- Toma de decisión consultada.- el líder toma la decisión pero consulta a los miembros de la familia.

3.- Decisión mayoritaria.- Consiste en obtener la mayoría que acepte la decisión.

4.- Decisión por consenso.- Los miembros de la organización familiar discuten la cuestión hasta que todos estén de acuerdo.

En sí, la toma de decisiones no es un proceso nada fácil ya que de él depende el avance de la empresa. En la actualidad es muy alto el nivel de incertidumbre que viven las organizaciones, por lo que es necesario adaptarse oportunamente a los cambios, Daft (2007) explica que el Modelo de procesos de decisiones progresivas de Henry Mintzberg permite que se tomen las decisiones de forma estratégica. El proceso consiste en tomar pequeñas decisiones que se van combinando para producir la decisión importante. Si en alguna de las decisiones se encuentran con algún obstáculo se tiene la oportunidad de regresar a una decisión anterior y tratar de nueva cuenta con otra alternativa.

El estudio del proceso de la toma de decisiones ha sido abordado desde diferentes enfoques y variables como el liderazgo, flexibilidad, la rentabilidad económica, satisfacción de los clientes, solvencia financiera, cultura de la empresa, tiempo, el riesgo, entre otras. En estudios realizados por Matlay (1999) donde analizaba la formalidad en las empresas familiares se ha encontrado que en muchos de los casos se ha utilizado el modelo intuitivo dentro de la toma de decisiones el cual lo lleva a cabo principalmente el fundador.

El proceso de decisiones se puede percibir complejo, que conlleva mucha responsabilidad y riesgos, por lo que es necesario que se estén conscientes de ello los tomadores de decisiones y busquen la forma más adecuada de resolver los problemas. En las empresas familiares aún no existe la mecánica perfecta para la toma de decisiones, en ellas puede llevarse a cabo por: el fundador-predecesor que generalmente se basa en la intuición y la experiencia, por un consejo familiar, por la junta directiva o todos en conjunto (Kets de Vries M. F., 1994).

Este proceso es una acción muy importante y complicada para que una sola persona tome la responsabilidad de decidir. La empresa familiar tiene la ventaja de reunir todas las habilidades, experiencia y perspectivas de cada uno de sus elementos, por lo que muchas empresas familiares se apoyan en consejo familiares y/o administrativos con la finalidad de tomar decisiones de manera eficiente, efectiva y en ocasiones rápida, obteniendo con ello una ventaja competitiva (Basco, 2010). La calidad de las decisiones estratégicas en las compañías familiares fortalecen su desempeño y su permanencia (Mustakallio, Autio , & Zahra, 2002).

El futuro de las compañías dependerá mucho de que en ellas exista la prudencia y la resiliencia; el sentimiento familiar influye fuertemente en las decisiones estratégicas. Los pasos que lleven a cabo deben realizarse prudentemente puesto que está en juego el patrimonio familiar, la reputación y el prestigio social (Poza E. , 2011).

Durante la sucesión en los negocios familiares el proceso de la toma de decisiones se encuentra sumamente comprometido. Una de las principales decisiones ejercidas en la empresa es el escoger al sucesor (Cabrera y Martín, 2007), de esta acción depende en gran parte de la permanencia de la

empresa. En caso de que no existiera un familiar que pueda suceder al lider, hay que decidir qué acciones seguir, si continuar con el negocio o recurrir a la profesionalización (Chittoor & Das, 2007).

Al acercarse el momento del cambio sucesorio, en el interior de la familia pueden surgir problemas de rivalidad, conspiración, debilitamiento que pudieran afectar directamente en la empresa, por lo que tomar decisiones que resuelvan la situación en la familia y en la compañía pudiera llegar a ser difícil para la directiva (Avloniti, Iatridou, Kaloupsis, & Vozikis, 2014). Por otro lado, durante el proceso sucesorio al analizar la situación actual de la empresa para valorar su posición administrativa, financiera, laboral y fiscal, es importante decidir qué acciones deben realizarse para que resuelvan la situación del negocio (en caso de requerirlo) y también, en base a los resultados del análisis, valorar cuándo sería el momento preciso de realizar el cambio de poder (Poza E. , 2011). Sin duda alguna, las decisiones que se tomen durante la sucesión son fundamentales para la estabilidad, crecimiento y permanencia que desea tener para el negocio la familia y los directivos.

3.7.4.- El Conflicto

El conflicto, definido por Barrera (2007), es un desacuerdo entre dos o más partes; es el resultado de la manifestación de inconformidad. Un conflicto inicia cuando una persona percibe que otra lo están afectando o puede afectarlo de manera negativa.

A raíz de la tendencia de la teoría de las Relaciones Humanas, el mismo autor comenta que en las organizaciones, el conflicto puede percibirse de dos formas, manera constructiva o destructiva. El

conflicto no necesariamente es malo, por el contrario, puede ser origen de mejora en el desempeño de grupos. Si los conflictos son tratados adecuadamente, se convierten en fuente de crecimiento, ya que de él rotan ideas y propuestas de cambio a favor de las personas o de las organizaciones; a estos conflictos de les conoce como conflictos constructivos. Por el contrario, aquel conflicto que no aporta, que perjudica, que no permite cumplir objetivos, se le conoce como conflicto destructivo (Barrera, 2007).

El estudio del conflicto dentro de las organizaciones ha tenido relevancia a efecto de que, comúnmente es el resultado de numerosos momentos durante la toma de decisiones. Cuando se involucran más de dos interesados en una misma situación es muy probable que se dé lugar a situaciones conflictivas y de negociación. Brett y Shapiro (1998) señalaban que existen situaciones donde las partes involucradas llegan a verse como adversarios donde la negociación llega a ser ganar-perder (Modelo Distributivo) y para alcanzar los acuerdos instituyen una serie de concesiones con el objetivos de obtener los mayores beneficios propios. Una solución a esta forma de ganar-perder es la asistencia de una tercer parte que ayude a resolver las situaciones (Modelo Interactivo). En contra parte, existe el concepto ganar-ganar, con el cual se busca la cooperación y colaboración de las partes para alcanzar el objetivo de obtener beneficios en conjunto (Modelo Integrador) (Lewicki, Weiss, & Lewin, 1992). También existe una forma de lograr acuerdos a través del proceso estratégico de decisiones en los cuales participan uno o varios grupos de personas que logran concretar decisiones a través de consensos (Lechner & Floyd, 2012). Este proceder generalmente es llevado a cabo en la alta dirección organizacional, identificado en corporaciones de talla grande donde la toma de decisiones requiere ser analizada y concretada por

un conjunto de personas, las cuales por lo general buscan lograr un consenso donde todos queden conformes, minimizando en lo posible los conflictos.

En la empresa familiar, por lo complejo de su sistema, son vulnerables a tener muchos, diversos y complicados conflictos, ello debido a que cada uno de los subsistemas que conforman la empresa tienen sus diferentes objetivos y principios operativos, además de que los límites entre dichos subsistemas son muy imprecisos (Poza E. , 2011; Tessa & Gheddache, 2010). La falta de conciencia del funcionamiento y límite de los subsistemas por parte de los miembros de la empresa pudieran provocar abusos en el uso del poder, un liderazgo equivocado, aplicación de políticas incongruentes, malas decisiones, entre múltiples situaciones.

Según sea la forma en que los integrantes de la familia tengan para afrontar los problemas marcará para provocar bondades o malestares en la organización. Lambrecht (2005) expone que existe interacción constante entre el titular, familia y el negocio. La relación entre cada uno de las partes que integran la empresa es compleja. En ocasiones se presentan situaciones que crean conflictos, los cuales llevan a la desunión, por ejemplo, algún o algunos miembros de la familia por el hecho de ser propietarios o el tener la capacidad de dirigir, no quieren seguir las normas del negocio o confunden los lazos de afecto con los lazos contractuales; por otro lado si el hijo propone un cambio en la realización de un producto y el titular no quiere invertir en él, pueden buscar alternativas en conjunto que les permita llegar a un acuerdo después de valorar todas las circunstancias que rodean los cambios propuestos (Gallo, 1998).

En las compañías familiares es muy probable que se presenten conflictos destructivos entre los miembros de la familia, los cuales pueden originarse por problemas de dinero, poder y por las responsabilidades; muchas veces la envidia se hace presente (Kets de Vries M. F., 1994). Es común que situaciones de rivalidad entre hermanos o diferencias con los padres, entre otros sentimientos, se hagan presentes en las empresas ya que este espacio se considera una extensión de su propio hogar (Avloniti, Iatridou, Kaloupsis, & Vozikis, 2014). La ausencia de un consejo familiar y de una definición clara de las normas que regulan las interacciones y límites entre los miembros familiares y la propiedad, dificulta tanto la prevención de los conflictos como su solución (Poza E. , 2011).

Dentro de los conflictos más comunes provocados por los miembros de la familia según Grabinsky (citado por De la Rosa y sus colaboradores, 2009) son:

- El pago por su trabajo. Generalmente los familiares buscan recibir mayores aportaciones que los demás trabajadores por sus actividades. Esto puede generar fuertes fricciones entre los miembros de la familia e inconformidades con los demás trabajadores.
- El nepotismo. El brindarle empleo a cualquier miembro de la familia sin la aplicación de ningún criterio que avale su ingreso a la empresa.
- La autocracia. En una gran cantidad de ocasiones los directivos tienen dificultad por delegar autoridad.

Las consecuencias provocadas por los conflictos familiares:

- afectan a los trabajadores de manera directa ya que tienen que elegir entre las fracciones de la misma. Esto conlleva a problemas en la producción en torno a la calidad de los

productos y la pérdida de clientes (Kets de Vries M. F., 1994). Los conflictos pueden llevar a confundir a los trabajadores en sus labores cuando la situación entre los miembros de la familia se encuentra con diferencias y peor aún, llevarlos a sentir que deben de tomar alguna posición con ellos. Por ejemplo pudieran darse indicaciones confusas, duplicadas o bien contrapuestas.

- Si existe un cierto nivel de conflicto y de discordia previo a la transición, es muy posible tener un impacto significativo en el rendimiento posterior de la empresa (Morris, Williams, Allen y Avila, 1997). La presencia de conflictos puede ser un causante negativo para los futuros resultados de la transición.

Por la sucesión, la gestión del negocio familiar podría tener dificultades al enfrentar renovaciones organizativas de su personal, de su cultura y de sus sistemas. Esto puede ser consecuencia del dominio de los criterios familiares sobre los empresariales y el estilo de dirección de sus líderes, especialmente en el caso de sus fundadores, generalmente muy centralizado y orientado a una gestión personalista a diferencia del que pudiera tener su sucesor (Amat, 2007).

Así mismo, el conflicto se hace presente al momento de realizar la selección del sucesor. El conflicto se puede presentar cuando existen varios candidatos y el titular se incline más hacia la subjetividad (emociones) que a lo racional (objetivo) (Tessa & Gheddache, 2010). El titular de la empresa puede caer fácilmente en su parte emocional al momento de elegir sucesor y dejar de lado habilidades y conocimientos de otros candidatos, lo cual suelen provocar descontento entre los demás familiares.

Existen muchos ejemplos conocidos de empresas familiares que han tenido dificultades importantes cuando está cerca o se vivió el proceso de sucesión. Kets de Vries (1994) ha observado que algunas organizaciones han optado por opciones que aminoran la problemática de la sucesión:

- Una opción de sucesión es la gestión compartida; tiene muchos riesgos por el hecho de caer en conflictos. Para llevarse a cabo de la mejor manera debe existir primordialmente una gran confianza entre los gestores, si logran complementar las diferentes capacidades pueden lograr beneficios enormes.
- Encontrar a un miembro no familiar que sea de confianza y se pueda quedarse al frente como depositario de la empresa hasta que un miembro de la familia esté listo para ocupar el cargo.
- Dividir la empresa en divisiones o departamentos y colocar al frente de estos a los miembros de la familia para que se trabaje en equipo.

Es posible anticiparse a realizar acciones que mejoren los puntos anteriores y disminuir las posibilidades de conflictos durante la sucesión. Es importante destacar que la variable dominante en las transiciones de negocio de éxito parece ser las relaciones familiares.

Conclusiones del Capítulo

El proceso sucesorio es la etapa crucial para cumplir el objetivo de continuidad de las empresas familiares. Es necesario planear la sucesión de la dirección a través de la preparación de los dos actores principales, titular-director y sucesor, así como de la empresa en general; con la planeación no se garantiza la continuidad, sin embargo, se disminuye los niveles de riesgo.

Las empresas familiares que han logrado sobrevivir al tiempo lo han conseguido gracias a que el control del negocio se ha mantenido en los descendientes de la familia fundadora. Actualmente, la preparación del sucesor no se limita a la experiencia adquirida en la empresa, es necesario aumentar sus capacidades.

La inferencia que el proceso sucesorio llega a tener sobre algunas de las variables de la gobernanza puede descontrolar la empresa y perjudicar su supervivencia. Por lo tanto, es importante evaluar cada una de las variables organizacionales (poder, liderazgo, toma de decisiones y conflicto) para encontrar situaciones o puntos débiles que pudieran tener repercusiones negativas en la empresa después del cambio de dirección.

Capítulo IV.- Las Empresas en su contexto internacional y en México

En este capítulo se realiza un análisis de la situación de las empresas a nivel mundial y en México, partiendo desde sus antecedentes, revisando su clasificación e importancia. La observación de las empresas en México brinda a este estudio una base para identificar la principal estratificación que aporta a la economía nacional en ingresos por suministros de bienes y servicios así como por el número de puestos de trabajo que ofrecen. La visión de varios países latinoamericanos y europeos hacia la empresa mediana como base para su economía es referente para analizar la posición de este tipo de empresa dentro de México y verificar su futuro.

4.1.- Antecedentes históricos y evolución de las empresas

La evolución histórica de las empresas está estrechamente relacionado con la evolución de los pueblos, al agruparse las personas en actividades como la caza y la pesca, obtenían mejores resultados y alcanzaban los objetivos de satisfacer las necesidades de los individuos y de sus pequeñas comunidades (Mercado, 2010).

Las primeras actividades comerciales de las antiguas comunidades se llevaron a cabo a través de intercambio de productos o trueque, que de acuerdo con economistas clásicos y neoclásicos, el trueque correspondía a una forma de intercambio antiguo basado en la división elemental del trabajo y caracterizado por el no uso del dinero (Tocancipá, 2008).

Refiere Rodríguez (2010) que no es hasta en la Edad Media (400-1400 d.C.) cuando aparecieron los primeros talleres artesanales donde comenzó a regularse la producción; entre el Renacimiento y la Reforma (1400-1700 d.C.) se inicia el capitalismo comercial. El cambio más notorio en las

formas de producción y administración de las empresas se realizó después de la Revolución Industrial (1700-1900 d.C.) ya que las ciudades crecieron y el comercio se incrementó. En el siglo XX el desarrollo económico diversificaron las empresas; los avances científicos y tecnológicos se aplicaron en los procesos productivos.

García y Casanueva (2001) definen la empresa como una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales, capacidades técnicas y financieras, lo cual les permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio. Así mismo Rodríguez (2010) "la define como un organismo social, económico, jurídico, sociológico y administrativo, integrado por recursos y que aplica el proceso de administración para lograr sus objetivos" (pág. 26).

Las empresas son el principal motor de la economía de cualquier nación, así mismo, son el medio por el cual las personas desarrollan sus habilidades y conocimientos, mismos que aplican para contribuir a alcanzar los objetivos del negocio, obteniendo a cambio una remuneración económica. Estas entidades económicas han venido evolucionando y transformándose aceleradamente, ellas han tenido que pasar por diversas fases (Duque, Montoya, & Arias, 2006). Entre sociólogos, ingenieros, psicólogos y demás personajes han tratado con estudios e investigaciones de cada uno de los componentes que conforman las organizaciones de conocerlas y descubrir forma más óptima de controlarla. En la Tabla 5 se presenta una breve semblanza de las diferentes teorías administrativas que han servido de base en el estudio de las organizaciones.

Tabla 5.- Teorías Administrativas

Teoría	Enfoque
Administración Científica (1903)	Uno de sus principales exponentes es Frederick W. Taylor; no se considera la AC como una teoría sino más bien como el inicio por explicar a la organización. La AC través de una serie de técnicas buscó encontrar la mejor forma de realizar las tareas para aumentar la producción por unidad de esfuerzo humano. Henry Ford complementa los trabajos de Taylor con la introducción de los transportadores de cadena, los transportadores de cinta y la línea de montaje. Al entremezclarse y concretarse las técnicas de Taylor y los procesos productivos con Ford se logró el control total del proceso de trabajo en su nivel operativo.
Relaciones Humanas (1932)	Elton Mayo continúa la búsqueda de ser más eficientes los niveles de producción con técnicas diferentes; a través de experimentos mejorando las condiciones ambientales y físicas para los trabajadores descubren que los factores sicosociales pueden aumentar la eficiencia de la organización. Esta teoría cambió la visión que se tenía del aspecto humano dentro de las organizaciones
La Burocracia (1909)	Max Weber desarrolla el burocratismo al ejercer el poder a través de la dominación. La forma de organización burocrática buscó ser el tipo ideal que Weber utilizó para entender y pronosticar el desarrollo de la sociedad moderna. Dentro de los atributos de la burocracia se encuentran la especialización, el sistema de reglas y el sistema jerárquico.
El Comportamiento (1947)	Su principal representante es Herbert Simon; su principal foco de análisis es el comportamiento el cual fue analizado a través de la decisión o la toma de decisiones. Se concebió a la organización como un sistema decisorio ya que las decisiones se tomaban en cualquier nivel jerárquico. Otro aporte de Simon fue la racionalidad limitada por medio de la cual se entendió la toma de decisiones como un proceso que se desarrolla bajo condiciones de conocimiento imperfecto de alternativas y consecuencias.
La Contingencia (1972)	El interés de este movimiento se centra en la estructura de la organización. Propone que la estructura de la organización está en función de las variables ambientales, de contexto y que existen muchas y mejores formas de hacer las cosas.
Las nuevas relaciones humanas (1966)	En este enfoque se retoma el acercamiento a las personas a través de la motivación. Busca establecer un balance entre las necesidades humanas y los requerimientos organizacionales. Frederick Herzberg toma la autorrealización como emblema de la nueva concepción del hombre.
Nuevos enfoques de la teoría de la organización (1990)	Wolf Heydebrand realizó investigaciones sobre las diferentes formas de organización: la industrial y postindustrial. Las nuevas organizaciones son más pequeñas en tamaño y en número de empleados, la organización se subdivide, la producción es automatizada y computarizada, la división de trabajo es informal y flexible y la estructura administrativa es descentralizada y participativa. Surge la reingeniería, la cual permite a las nuevas organizaciones rediseñar los procesos de negocios con la finalidad de alcanzar mejoras en costos, rapidez y calidad. Así mismo, surgen nuevos estudios sobre el conocimiento con Nonaka y Takeuchi. El conocimiento se divide en tácito y explícito. En las organizaciones se debe proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales que den lugar al conocimiento organizacional.

Fuente: Elaboración propia con base en (Torres Z. , 2014) .

Los principios fundamentales de la administración que se han mantenido a través del tiempo continuarán sirviendo de base para enfoques administrativos futuros (Duque, Montoya, & Arias, 2006). El desarrollo empresarial y organizacional día a día propiciará a la investigación y creación de nuevos enfoques administrativos los cuales impulsaran las nuevas tácticas para la gestión de las empresas.

4.2.- Clasificación de las empresas

Después de conocer la complejidad que envolvían y caracterizaban a las organizaciones fue necesario clasificarlas según sus similitudes para facilitar su análisis. Cada organización cuenta con una serie de características generales que la hacen equivalente a otras empresas, y a su vez, cuenta con otra serie de características particulares que la hacen única dentro del universo empresarial. Tomando como base las características generales de las organizaciones como la estructura, objeto, relación con el ambiente, finalidad, tamaño, entre otras, se ha determinado diferentes clasificaciones o estratificaciones organizacionales (Rodriguez, 2010).

Una forma de clasificar a las empresas ha sido a través de considerar su tamaño. Torres (1998) realizó un análisis de la evolución de la Pequeña y Mediana Empresa (PYME) desde los años 60's hasta mediados de los 90's; en ese análisis menciona que antes de los años 60´s, a la empresa se estudiaba de manera universal, todas eran iguales. Posteriormente, después del año 1960, la Escuela Aston realizó estudios de manera empírica en las empresas con el objeto de confirmar que el factor tamaño era clave de contingencia.

Henry Mintzberg (2012), analista de las estructuras organizacionales desde los años 70's, ha considerado al tamaño como un factor muy importante, ya que cuanto más grande es una organización, es más desarrollada su estructura, tiene más tareas especializadas así como su componente administrativo es más desarrollado. Torres (1998) considera que es más fácil realizar investigaciones de las empresas considerando el tamaño, puesto que esta característica ayuda en la agrupación de organizaciones que se necesita hacer comparativos con el objeto de descubrir problemas comunes entre ellas.

En México, desde 1990 hasta 2009 existieron 6 pronunciamientos acerca de los criterios para la definición de la estratificación de las empresas (INEGI I. N., 2011). La Secretaría de Economía antes SECOFI, ha establecido el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas en México.

Dicho pronunciamiento marca que según la función o giro de una empresa, pueden clasificarse en 3 grupos (Economía, 2015), que son:

- **Industriales** son aquellas que se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, sin modificar su estado natural.
- **Comerciales** son aquellas que se dedican a adquirir cierta clase de bienes o productos, con el objetivo de venderlos.
- **Servicio** son aquellas que con el conocimiento y esfuerzo del hombre proporcionan la resolución de alguna necesidad.

La principal forma de clasificar a las empresas para determinar su tamaño (INEGI I. N., 2011), es a través de la cantidad de empleados. De acuerdo a la publicación del Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecieron los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera (Tabla 6):

Tabla 6.- Clasificación por número de empleados

Tamaño	Industria	Comercio	Servicio
Microempresa	1-30	1-5	1-20
Pequeña empresa	31-100	6-20	21-50
Mediana empresa	101-500	21-100	51-100
Gran empresa	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

Fuente: INEGI, 2011

La estratificación de los establecimientos según el Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009 y que a la fecha continua estando vigente se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7.- Clasificación de la Estratificación

Sector	Estratificación								
	Micro			Pequeña			Mediana		
	Personal	Venta anuales	Tope máx. combinado	Personal	Venta anuales	Tope máx. combinado	Personal	Venta anuales	Tope máx. combinado
Industrial	0-10	Hasta $4	4.6	11-50	Desde $4.01 hasta $100	95	51-250	Desde $100.1 hasta $250	250
Comercio	0-10	Hasta $4	4.6	11-30	Desde $4.01 hasta $100	93	31-100	Desde $100.1 hasta $250	235
Servicios	0-10	Hasta $4	4.6	11-50	Desde $4.01 hasta $100	95	51-100	Desde $100.1 hasta $250	235

Ventas Anuales= Miles de pesos
Tope Máximo Combinado=(trabajadores x 10%) + (Ventas anuales x 90)

Fuente: INEGI, 2011

Las micro, pequeñas y medianas empresas son consideradas el motor del desarrollo nacional y, junto con emprendedores de todo el mundo, colaboran en buena medida a mantener el equilibrio económico y social global (Saldaña, 2000).

Las cuatro estratificaciones anteriormente mencionadas son reconocidas a nivel mundial. En países como Francia, Alemania y Reino Unido a raíz de la modernización de sus economías, desde el año 2008 dieron origen a una clasificación más, entre la estratificación de la mediana y la grande empresa denominada intermedia (INSEE, 2016). Las empresas intermedias o ETI (por sus siglas en francés entreprise de taille intermédiaire) son empresas que tienen entre 250 a 4999 empleados, sus ingresos no superan 1.5 millones de euros para un balance total no superior a 2 mil millones de euros. Esta estratificación surge por la necesidad de realizar análisis estadísticos y económicos con mayor precisión. Esta estratificación no se encuentra aún en muchos países del mundo sin embargo en un futuro pudieran instituirse si se tuviera la necesidad de mejorar clasificación de las empresas que se encuentran en la talla grande. De momento en México, son pocas las empresas de talla grande, por lo que aún no se tiene la necesidad de subdividir este grupo.

4.3.- Las Empresas en el contexto internacional

Los estudios entorno a las empresas aumentan cada vez más debido a la importancia que tiene su aportación a las economías, la implementación de las nuevas tecnologías, por los procesos de internacionalización y por su innovación, por citar algunos. Las empresas micro, pequeñas y medianas (MIPyMEs) han sido particularmente objeto de múltiples investigaciones por la importancia que significan para la economía mundial por su destacado papel como fuente principal de empleo en los países.

Mercado (2010) comenta que históricamente el evento que marcó el resurgimiento de las empresas en Europa fue la Segunda Guerra Mundial. Relata que en esa época, los países europeos buscaron estrategias financieras que les permitiera crear fuentes de empleo, lo que dio como consecuencia que proliferaran las empresas pequeñas y medianas, no solo en Europa sino en todo el mundo. En Latinoamérica, varios países tuvieron cambios en sus modelos económicos a raíz de cambios políticos como en Chile después de la caída del régimen de Pinochet (Undurraga, 2014) y en Colombia tras la caída del gobierno del Frente Nacional (Rodríguez-Santizábal, 2014). En México, tras los movimientos de la Revolución a principios del siglo XX, las crisis económicas y el modelo económico proteccionista, en los años noventa se implementa un modelo de desarrollo neoliberal que daba apertura a las exportaciones y a la competencia con mercados internacionales, donde las empresas mexicanas iniciaron la carrera hacia su preparación y transformación que les permitiera participar en la globalización (Ramírez L. A., 2014).

Las MIPyMEs han sido el soporte principal de la economía de todos los países: por la cantidad de actividades que se desarrollan en ellas, por ser la fuente principal de empleo, y por aportación al PIB (Arazi & Baralla, 2012). El aporte que tiene cada una de ellas varía según el país; a continuación se citan algunos países de América Latina y datos de la Unión Europea para visualizar la situación de las empresas (Figura 8).

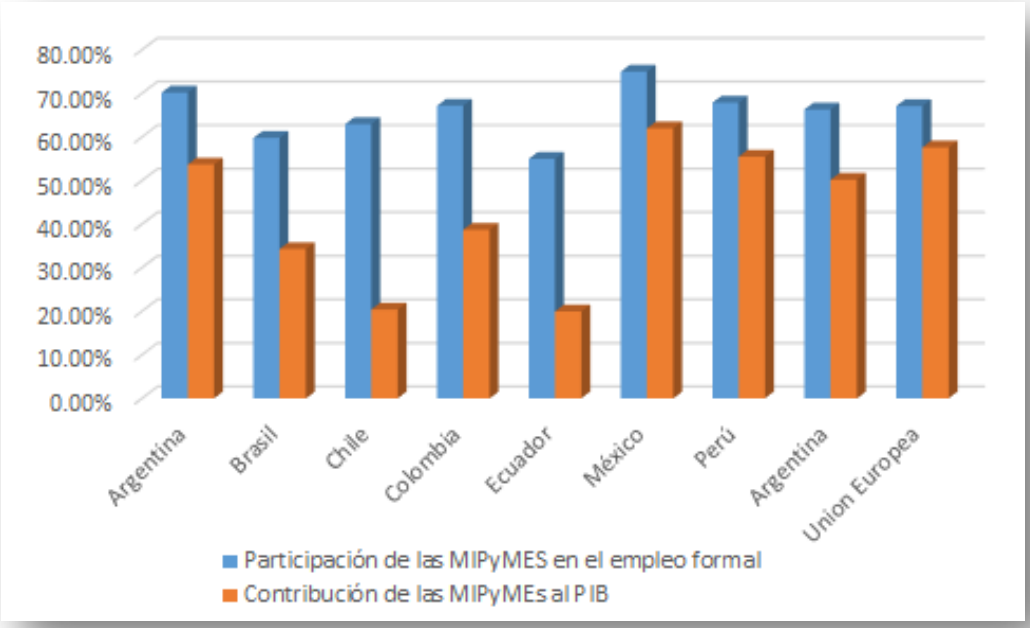

Figura 8.- Importancia de las MIPyMEs en el empleo y aportación al PIB
Fuente: Arazi y Baralla, 2012.

Como se puede apreciar en la Figura 8, tanto en los países de América Latina como en los de la Unión Europea, la participación de las MIPyMEs en la generación de empleos supera el 50%, así mismo, se puede visualizar que el aporte al PIB varía considerablemente desde un 20% a un 70%.

Uno de los temas que se mayormente apremia en torno a las MIPyMEs es su mortandad. El índice de mortandad de las empresas en los primeros años de su existencia es similar en todos los países: en el año 2003, el 70% de los negocios no llegaban a su cuarto año de vida; en México solo el 10% llega a 10 años; en EU más del 30% no llegan a su tercer año; en Argentina solo el 3% llega a 5 años de vida; en Chile el 25% de las empresas desaparecieron en su primer año de vida (Soriano & SaberPlus, 2008).

Diversos autores realizaron estudios orientados a explicar las causas que originan la mortandad empresarial, entre los que destacan Shumpeter, Jovanovic y, Ericson y Pakes. Shumpeter (2013) en los años cuarenta, señalaba que el movimiento constante de nacimiento y muerte de las empresas provenía de un proceso de selección natural del mercado, donde el proceso de reemplazo se ejercía en las empresas menos eficientes por nuevas empresas con mayor eficiencia.

Ya en los ochentas, Jovanovic (1982) exponía que el cierre de una empresa dependía de su aprendizaje y de la eficiencia. Expresaba que las empresas cuando nacen o son creadas, no conocen lo que pueden alcanzar; a medida que se van desarrollando van aprendiendo de los ingresos que obtienen de su actividad. Esto es que, por lo general y debido por la incertidumbre, las empresas inician de tamaño pequeño y arriesgando lo mínimo; a medida que pasa el tiempo, según los beneficios que han obtenido de su actividad, los empresarios podrán determinar si es posible seguir creciendo y expandirse o bien, si es necesario salir del mercado. A esto se le conoce como el Modelo de aprendizaje pasivo. Una de las conclusiones a las que llega este modelo es que a medida que una empresa dura más tiempo, adquiere más experiencia y se vuelve más eficiente; si su eficiencia falla entonces otra empresa la desplazará.

Por ultimo en los noventas, Ericson y Pakes (1995) presentaron el modelo de aprendizaje activo en el cual exponen que las empresas inician con una inversión significativa de recursos la cual les permite obtener un buen tamaño lo que les brindará la posibilidad de incrementar su productividad, de tal forma que se disminuya la probabilidad de desaparecer del mercado.

Los investigadores anteriores dejaron al descubierto las diferentes formas de actuar y de decidir de los directivos y accionistas, lo que generó que nuevas investigaciones se enfoquen en mejorar dichas acciones donde el principal objetivo era disminuir los riesgos y evitando excesos a través de una mejor gobernanza. La gobernabilidad busca gestionar mejor el negocio (como se mencionó en el cap. 2): especificando las facultades, responsabilidades y relaciones de los accionistas como líderes, minimizando los riesgos en la sostenibilidad de la empresa, buscando el interés de los accionistas, realizando acciones que ayuden a alcanzar los objetivos planteados y creando valor para los empleados (APIA, 2004).

Hasta hace unos pocos años se pensaba que la creación de un sistema de gobernanza era exclusiva para las grandes empresas por sus grandes volúmenes de información y por su complejidad. Normalmente los empresarios de las empresas medianas e intermedias[1] evitan la creación de un sistema de gobernanza, ya que piensan que no sirven para sus necesidades; no quieren que sus decisiones se discutan, piensan que la implementación de algo así implicaría altos costos, que se perdería tiempo en reuniones y principalmente, en las empresas que son familiares, tienen miedo de que queden al descubierto sus debilidades ante personas no familiares (METI, 2017).

Actualmente, existen asociaciones e instituciones que están trabajando con los líderes de las compañías (principalmente familiares), para cambiar la idea que se tiene sobre la gobernanza y buscar mejorar su control de gestión (EFB, 2013). Dentro de las actividades que realizan estas asociaciones está el de promover el intercambio de experiencias de sus agremiados través de

[1] Empresas de Talla intermedia (ETI) son aquellas que se encuentran entre las empresas medianas y grandes, que cuentan entre 250 y 4999 empleados, con ingresos menores a 1,5 millones de euros. Así mismo se considera ETI aquellas empresas con menos de 250 empleados que tengan de ingresos más de 50 millones de euros. Fueron generadas a razón de la modernización de varios países de la Unión Europea en el año 2008.

reuniones, conferencias y talleres. Uno de los principales resultados ha sido que ha quedado al descubierto la importancia que tiene la formación de una gobernanza que fortalezca la transmisión de la dirección a la siguiente generación, ya que ello brinda equilibrio y control del poder necesarios para la sostenibilidad de la empresa (METI, 2017).

La mayoría de estas asociaciones tiene sus oficinas principales en Europa y actúan a través de sucursales en diversos países (Tabla 8).

Tabla 8.- Asociaciones Europeas enfocadas a las empresas familiares

Asociación	País	Dirección electrónica
European Family Businesses	Bruselas	www.europeanfamilybusinesses.eu
Finnish family firms Association (FFFA)	Finlandia	www.perheyritystenliitto.fi
FBN Bulgaria	Bulgaria	www.fbn.bg
Institute for Family Business IFB with UCG	Reino Unido	www.ifb.org.uk
IEF- Instituto de la Empresa Familiar	España	www.iefamiliar.com
Associação das Empresas Familiares (EFs)	Portugal	www.empresasfamiliares.pt
METI-Mouvement des entreprises de taille intermediaire	Francia	www.asmep.fr
FBN France – The Family Business Network	Francia	www.fbn-france.fr
Die Familienunternehmer	Alemania	www.familienunternehmer.eu
The Dutch Association of family firms (FBNed)	Holanda	www.fbned.nl
Malta Association of family Enterprises (MAFE)	Malta	www.mafe.org.mt
FBN Romania	Rumania	www.fbn-romania.ro
Empresa Familiar Andorrana	Andorra	www.efa.ad
The Henokiens International association of Bicentenary Family Companies	Francia	www.henokiens.com

Fuente: Datos de la European Family Businesses ((EFB, 2013)*, Elaboración propia*

Generalmente las empresas de tamaño micro y pequeña, el líder se encuentra adentrado en el negocio, se asegura de la aplicación de sus decisiones estratégicas y operativas a través de la supervisión directa. Estos negocios manejan sistemas de información muy sencillos de entradas y salidas para revisar su situación financiera, comúnmente dentro del sistema computacional Excel[2] (Meyssonnier, 2015). La mayoría de ellas centran su información en sistemas financieros-contables para llevar a cabo el control, siendo este solamente un control global del negocio (Salgado, 2002).

En el caso de los negocios que han crecido y han alcanzado la talla mediana, las cosas se vuelven complicadas puesto que han aumentado sus procesos, el personal, la cantidad de información, los costos, entre varias cuestiones más. Esto provoca que los directivos y su personal requieran de herramientas de control, formalizadas y específicas según sea el negocio. En esta fase de crecimiento o mutación los directivos deben basar su funcionamiento en herramientas de gestión estructuradas, las cuales pueden ser aquellas que ya están siendo utilizadas en las empresas grandes (Barbelivien & Meyssonnier, 2016). La mayoría de las herramientas de control que pueden ser utilizadas por las empresas no son nuevas, han sido diseñadas por ejecutivos para empresas grandes (Van Cailie, 2003).

El registro de los datos generados de las diferentes actividades del negocio permite compararlos con los objetivos de empresa, lo cual ayudará a mejorar la coordinación de las actividades de las diferentes áreas y aumentar la eficiencia de la organización (Salgado, 2002). Meyssonnier (2015) comenta que las herramientas de gestión varían de acuerdo a las áreas y al giro que tienen las

[2] Hoja de Cálculo de Excel es una herramienta computacional creada por Microsoft que permite trabajar en una tabla con datos alfanuméricos organizados en filas y columnas.

empresas; ejemplifica que, si el giro de una compañía es industrial, contará con una cantidad considerable de procesamientos internos con el requerimiento de especialistas, por lo que requeriría una contabilidad de gestión donde pueden realizarse cálculos y análisis detallados de los costos; O, si la compañía es comercial de ventas requerirán una gestión de rendimiento de los presupuestos y de los indicadores de información proveniente de presupuestos, informes mensuales e indicadores financieros.

El ejercicio del control de gestión por lo tanto permitirá garantizar que las decisiones y accione tomadas diariamente en la compañía puedan alcanzar objetivos que han sido integrados en la misión de la empresa, derivados de las decisiones estratégicas establecidas por los funcionarios, accionistas y demás personal clave, las cuales son basadas en la información obtenida y analizada a través de las diversas herramientas de control que se utilizan dentro de la empresa. Algunas de las herramientas de control se enuncian dentro de la Tabla 9.

La elaboración y selección de las herramientas de control tienen un vínculo positivo con el perfil del líder y con su forma de gestión de la compañía (Barbelivien & Meyssonnier, 2016). Aquellos líderes que cuenten con capacitación en el manejo de las herramientas tienen más probabilidad de desarrollar dichas herramientas de forma más precisas para controlar las actividades de sus propias empresas (Condor, 2012). En caso de que el líder de la empresa no cuente con la preparación adecuada para la elaboración o implementación de herramientas, deberá recurrir a la contratación de especialistas, así como se deberán delegar responsabilidades a los administradores de campo o supervisores (Barbelivien & Meyssonnier, 2016).

Tabla 9.- Herramientas de Control para las empresas

Herramienta de Control	Descripción
Flujo de Fondos o control de Caja	Se utiliza para controlar el flujo de entradas y salidas de caja. Se realiza su registro diario y es analizado por los jefes del área, supervisores y directivos. Su análisis puede llevarse a cabo mensual, trimestral, semestral y anualmente.
Estados de Resultados	Son generados por el departamento de contabilidad tomando los ingresos y gastos de la empresa. Analizado por la directiva mensual, trimestral y anualmente.
Tablero de instrumentos de producción	Se utilizan para dar seguimiento a las operaciones y consiste en llevar registros de indicadores claves de desempeño como abastecimiento, almacenamiento, inventario, transporte, gestión de pedidos y servicio al cliente en un tablero el cual es analizado por la autoridad técnica y por el líder. Su análisis puede ser trimestral.
Tablero de negocio	Es utilizado por gerentes de marketing y por líderes para dar seguimiento a indicadores como ventas, clientes, carteras.
Contabilidad de Gestión	Consiste en cálculos y análisis de costos y márgenes realizado por el área técnica de la empresa, el cual toma nota diaria y lo analiza junto con el líder de manera trimestral o anual.
Previsión y Control de presupuesto global	El presupuesto para operaciones que se haya establecido se le da seguimiento por el equipo de gestión mensualmente.
Cuadros de mando de gestión estratégica	Consiste en mapas cognitivos formalizados en forma de cuadros de mando integral el cual es revisado por administradores y propietarios de forma mensual y trimestral.
Balance Scorecard	Utilizada por los líderes y jefes de áreas para actualizar las estrategias a través de la alineación de los objetivos individuales con las metas a largo plazo, a través de indicadores contenidos en cuatro áreas: financieras, clientes, procesos internos y en la formación y crecimiento.

Fuentes: Meyssonnier, 2015

En los organismos familiares es importante que durante la implementación y utilización de las herramientas de gestión estén presentes los posibles sucesores. En las empresas europeas buscan acelerar e intensificar el uso de herramientas de control de gestión durante el proceso sucesorio ya que ello les permitirá un mayor conocimiento de la situación de la empresa logrando mejorar la eficiencia (Barbelivien & Meyssonnier, 2016; Van Cailie, 2003).

Un punto importante que se destaca también, es que es necesario que en las PME implementen un sistema de control de gestión escalable si se quiere mejorar la oportunidad de supervivencia en un entorno cada vez más complejo y hostil (Van Cailie, 2003). Esto nos lleva a que los negocios implementen poco a poco herramientas y formalicen procesos con forme vaya creciendo el negocio. Sin duda, la directriz de las empresas familiares deberá ser la implementación de herramientas y controlar los riesgos a través del seguimiento y análisis periódico de los indicadores relevantes para conseguir mantenerse.

4.4.- La Empresa en México

En México al cierre del año 2013, según datos del INEGI (2015) existía una población de 119 millones 583 mil 200 habitantes, de las cuales 29 millones 642 mil 421 contaban con un empleo en alguno de los 5 millones 654 mil 014 establecimientos. El concepto "establecimiento" para INEGI se refiere a todas las empresas del país que tuvieron actividad en un periodo, en este caso el año 2013 y las que iniciaron en el año 2014; incluyendo la información del muestreo rural, el sector público (escuelas, hospitales, asociaciones religiosas), todo lo correspondiente al sector privado y paraestatal.

De la información general de las empresas es necesario extraer los establecimientos que puedan brindar información de las diferentes estratificaciones para determinar el nivel de importancia de cada una de ellas. INEGI realiza una extracción de los establecimientos que pueden considerarse formales y los identifica como unidades económicas.

Las unidades económicas son todos aquellos establecimientos que tienen reconocido un tipo de actividad de manera permanente, así mismo cuentan con instalaciones fijas, combinan acciones y recursos bajo el control de una entidad propietaria con la finalidad de producir o prestar un servicio, así mismo pueden ubicarse en algún sector productivo según sus registros contables (INEGI, 2015). Partiendo de esto, sólo 4 millones 230 mil 745 son reconocidos como Unidades Económicas.

En la Tabla 10 se muestra la información de las unidades económicas según la estratificación:

Tabla 10.- Unidades Económicas por tipo de estratificación

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
3,989,593	198,845	33,846	8,461	4,230,745
94.30%	4.70%	0.80%	0.20%	100%

Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEGI, Censo 2014

La microempresa es el principal tipo de empresa que existe en la economía mexicana, ya que representa el 94.30% del total de unidades económicas. El Estado de México es la entidad que cuenta con el mayor número de empresas micro y pequeña del país y la Ciudad de México posee el mayor número de empresas medianas y grandes. Los demás estados de la República con el mayor número de unidades económicas después de los dos mencionados son Jalisco, Puebla, Veracruz y Guanajuato.

Cada una de las unidades económicas cuenta con personas que laboran en ellas, y el INEGI (2015) los identifica como Personal Ocupado. Este concepto abarca a todas las personas que trabajaron en ellas durante el periodo en que se haya referido su estudio, las cuales dependen contractualmente o no de las unidades económicas.

La cantidad de personal ocupado, registrado dentro de las unidades económicas al termino del año 2013, fue de 21 millones 576 mil 358 empleados. En la Tabla 11 se presenta el número de personal ocupado total que tenía cada una de las estratificaciones.

Tabla 11.- Personal ocupado por estratificación

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
8,393,203	3,991,626	3,581,675	5,609,853	21,576,358
38.9%	18.5%	16.6%	26.0%	100%

Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEGI, Censo 2014

El mayor número de personas ocupadas se encuentran laborando en las microempresas, en ellas se concentró el 38.9% de la población que trabaja formalmente seguidas de las empresas grandes, las cuales albergan al 26% del total del personal ocupado. Los estados de la República en los que se encuentran mayormente el número de personas laborando formalmente son la Ciudad de México, Estado de México, Jalisco, Guanajuato, los mismos estados en donde se encuentran el mayor número de unidades económicas.

Dentro de los principales objetivos que tienen las empresas está el de generar ingresos. Para los estudios que realiza el INEGI (2015) acerca de la situación de los negocios, este dato es muy importante y lo ha conceptualizado como Ingreso por Suministro de Bienes y Servicios, el cual se refiere al monto que obtuvo la unidad económica durante un periodo, en este caso del año 2013, por todas aquellas actividades de producción de bienes y servicios. Excluye los ingresos financieros, subsidios, cuotas, aportaciones y venta de activos fijos.

El total del Ingreso por Suministros de Bienes y Servicios obtenido de las empresas en México al final del 2013 fue de 17 billones 265 mil 873 millones 987 mil pesos. En la Tabla 12 se expone el ingreso obtenido según las diferentes estratificaciones:

Tabla 12.- Ingresos por suministros de Bienes y Servicios por estratificación (miles de pesos)

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
$2,456,933,868	$2,728,008,090	$3,558,496,628	$8,522,435,401	$17,265,873,987
14.23%	15.80%	20.61%	49.36%	100%

Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEGI, Censo 2014

Las grandes empresas son las organizaciones que obtuvieron el mayor ingreso, ya que percibieron en conjunto un total de 8 billones 522 mil 435 millones 401 mil pesos, monto que equivale al 49.36% del total del ingreso por sus actividades comerciales. Las empresas que obtuvieron mayor ingreso del tipo micro, medianas y grandes se ubicaron en la Ciudad de México, las pequeñas de mayor ingreso se encontraron en Nuevo León. Así mismo, las empresas de la Ciudad de México genera el 25% del total del ingreso por suministros de bienes y servicios nacional (INEGI, 2015).

Al observar los resultados de los tres aspectos que se han considerado para determinar la importancia de las empresas se encuentra que las microempresas son por cantidad de unidades económicas la estratificación más importante y en ellas se encuentra laborando un importante porcentaje de personas, pero son las empresas grandes y medianas las que generan mayores ingresos y entre estas dos estratificaciones se concentra casi la mitad del total de personas ocupadas del país a pesar de que son muy pocas las unidades existentes.

Las empresas micro, pequeñas y medianas en México como en el resto del mundo cumplen con su función económica, no solamente por sus aportaciones a la producción de bienes y servicios y a la generación de empleos, sino que además trabajan en su capacidad de cambio que se van presentando en su entorno y en su interior.

4.5.-Problemática de las empresas en México

Un dato muy importante de la estratificación de las empresas es su esperanza de vida. En un estudio realizado por el INEGI (2015) sobre la mortandad en las unidades económicas se expone que las empresas micro tienen un promedio de vida de entre 6 a 15 años, las medianas tienen un promedio de 20 a 22 años y las medianas y grandes de 22 años. Lecuona (2010) expone que de 200 mil empresas que anualmente se crean en nuestro país al llegar a dos años sobreviven solamente 35 mil de ellas.

Soriano (2008) afirma que las principales razones por las que registran altos índices de mortandad son:

- La falta de desarrollo de una verdadera visión de marketing
- La deficiencia en las áreas de producción y operaciones
- Desconocimiento de los sistemas básicos de control de gestión
- La falta de planeación
- Carencias en la gestión

Pavón (2010) agrega que una de las causas de cierre de empresas en México es el proceso de cambio generacional, puesto que la mayoría de las gestiones directivas son de tipo familiar. En su investigación, Pavón detalla que casi el 75% de los negocios han decidido heredar la dirección a familiares directos y el solo el 12% dejarán la dirección en manos de los gerentes actuales. Esto refleja que en la mayor parte de las empresas, la gestión no estará profesionalizada. La interacción entre el ambiente y ciertos atributos del fundador (educación, edad, experiencia y liderazgo) serán determinantes para el futuro de estas empresas.

El nacimiento y desaparición de las empresas micro es mucho más constante que las demás estratificaciones, esto genera incertidumbre entre los dueños de los negocios y en sus trabajadores con respecto a su situación económica; la estabilidad en la situación económica y laboral que llegan a tener tanto los empresarios como los trabajadores en las empresas medianas y grandes es mayor, por lo que aumenta su nivel de importancia. Por ello, es necesario profundizar en el estudio de la situación que rodea a las empresas medianas y grandes. En esta investigación el interés se centra en las empresas medianas.

4.6.- La Empresa Mediana en México

Hernández (2011) ha reconocido que las empresas tienen atributos importantes como la generación de empleo y su aportación al PIB. Kurb (1997) reafirmó que cada tipo de empresas tiene sus propias características y formas de comportamiento, por lo que resulta importante profundizar el conocimiento de cada una de ellas.

Rodríguez (2010) enfatizó las características generales de la empresa mediana:

a) **Escasa especialización en la administración:** la dirección normalmente se encuentra a cargo de una sola persona y cuenta con muy pocos auxiliares.
b) **Acceso al capital:** esta clasificación con anterioridad no contaban con apoyos financieros. En la actualidad, por parte del gobierno mexicano, a través de las diversas secretarías económicas pueden obtener apoyos económicos para el crecimiento y actualización de las empresas.

c) **Contacto personal estrecho del director con quienes intervienen en la empresa:** estas organizaciones gozan de la facilidad de tener contacto directo entre el director y los subordinados facilitando el proceso de comunicación.

d) **Posición dominante en el mercado de consumo:** Individualmente se pudiera considerar a la empresa mediana como no dominante en el mercado, pero en forma grupal con las demás organizaciones medianas y pequeñas, constituyen una contribución muy importante en el ingreso de la nación.

e) **Íntima relación con la comunidad local:** la organización se ve muy ligada a la comunidad local ya que de ella obtiene bienes, personal, materias primas, equipo, etc.

Al conocer las principales características que presentan las empresas medianas, es conveniente profundizar sobre su situación económica y social para poder determinar su importancia. Como se mostró al inicio de este capítulo, al cierre del año 2013 según los datos del INEGI (2015), el número de unidades económicas de tamaño mediano en el país fue de 33 mil 846; en ellas se contaba con un total de 3 millones 581 mil 675 en espacios de trabajo, además de que generaron por su actividad económica un total de $3 billones 558mil 496 millones628 mil pesos.

La representatividad de este tipo de empresas en el país no radica en el número de unidades existentes, sino en el número de personal ocupado que reporta y en los ingresos por sus actividades económicas. En la Tabla 13 se presenta un concentrado de las Tablas 4, 5 y 6 para observar con mayor facilidad los porcentajes con los que terminaron el año 2013 las empresas.

Tabla 13.- Número de unidades económicas, Personal Ocupado e Ingresos por Suministros de Bienes y Servicios por estratificación

Tipo	Unidades Económicas	Personal ocupado	Ingreso
Micro	94.30%	38.90%	14.23%
Pequeña	4.70%	18.90%	15.80%
Mediana	0.80%	16.60%	20.61%
Grande	0.20%	26.00%	49.36%

Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEGI, Censo 2014

Según los datos anteriores, hay una considerable diferencia entre el promedio de unidades económicas micros y el de las unidades económicas medianas: por cada 471 unidades micro aproximadamente existe una empresa mediana; en una empresa micro se alberga un máximo de 10 trabajadores, mientras que una empresa mediana tienen como mínimo 51 trabajadores; en cuanto a ingresos, al final del año 2013, en promedio una empresa micro generó un ingreso por suministros de bienes y servicios de 615 mil 835 pesos mientras que una empresa mediana generó en promedio de 105 millones 137 mil 878 pesos aproximadamente. También hay que tomar en cuenta que la esperanza de vida de una empresa micro es de máximo 8 años, mientras que de una empresa mediana llega a ser de 22 años (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015).

Mendoza y Vallejo (2012) indican que las empresas medianas en México se enfrentan a problemas externos relacionados con situaciones económicas del mercado global, competitividad e inflación, entre otros, donde las empresas no tienen influencia de solución. Esta problemática se deriva principalmente desde la introducción del Tratado del Libre Comercio (TLC); tanto las empresas medianas y grandes han requerido redefinir sus estrategias de organización y de su capital para tratar de insertarse y competir en las cadenas internacionales (Ramírez L. A., 2014).

Por otra parte, también existen problemas al interior de las empresas medianas relacionados con la gestión propia de los negocios y del sector económico al que pertenecen. Dentro de los problemas de gestión se encuentra la sucesión de las direcciones y la continuidad de la empresa.

4.7.- La empresa familiar Mediana en México

El poderío de la empresa familiar en México viene de varios siglos atrás. El establecimiento de latifundios y haciendas en el norte junto a las operaciones agrícolas y textiles en el sur del país brindaban a algunas familias un gran poderío económico y político (Ramírez L. A., 2014). Durante el periodo Porfiriano, los empresarios mexicanos contaban con una intensa participación y control de la vida política de su región, la cual heredaban junto con sus bienes a sus descendientes. Las familias de la zona norte del país destacaban por el desarrollo de operaciones que hacían con mercados internacionales por encontrarse cerca de la frontera con Estados Unidos, mientras que las que se encontraban en la región sur se mantenía con poco desarrollo.

Después de la Segunda Guerra Mundial (Mercado, 2010), la industria mexicana se intensificó y surgieron diversas empresas que en su mayoría eran de corte familiar, mismas que tenían relación con mercados estadounidenses principalmente. Comenta Pérez Lizaur (2014) que los negocios estaban organizados muy similarmente como en sus hogares, el empresario fundador ejercía la posición de padre en la empresa y en su familia, mismo que tenía la obligación de cuidar los intereses económicos. Explica el autor que, los hijos varones se integraban a la empresa desde muy pequeños para que aprendieran, porque se pensaba que el aprendizaje se obtenía en el trabajo y no en la escuela. La repartición de la herencia era igual para todos los hijos, a las mujeres les era asignado bienes inmuebles y a los hombres los negocios, con la finalidad de reproducir el ideal

cultural de la familia. Esta forma de subdividir el capital tenía como consecuencia la descapitalización de las empresas, lo que provocaba que no se tuvieran las condiciones para competir con grandes corporaciones.

En la actualidad, la forma de dirigir las empresas familias no ha variado mucho: se mantienen muy cerradas, no tienen la costumbre de buscar apoyo o asesoría externo para arreglar las situaciones familiares dentro de los negocios. Para la mayoría de los directivos, estos apoyos representan un gasto elevado, además de complicado puesto que existen muy pocos lugares que brinden esos servicios (Belausteguigoitia, 2004). En México existen algunas oficinas de asociaciones extranjeras que se dedican a brindar apoyos a las empresas de corte familiar, las cuales tienen principalmente más acercamiento a las empresas de talla grande. Pudiera esperarse que en corto plazo estas condiciones cambien, que el mismo reconocimiento mundial de la importancia de la empresa familiar impulse a que existan más instituciones interesadas en estudiar y brindar apoyo a estas compañías, sea cual sea su tamaño.

A inicio del año 2017, no se tiene el número exacto de empresas familiares existentes en el país, ya que ninguna institución oficial se encarga de obtener esta información (el INEGI no solicita dato que refieran información que corresponda a empresas familiares), por lo que investigadores de estos negocios recurren a citar a autores de otros países (De la Garza, y otros, 2011). Investigadores mexicanos realizan aproximaciones al porcentaje de empresas familiares existentes, como Hernández y Mendoza (2013) y la Consultoría Financiera KPMG México (2013), quienes coinciden en que entre el 90 o 95% de las empresas nacionales son familiares y generan más de 90% del PIB.

A la empresa familiar se le reconoce cada vez más su importancia en la economía de un país, por lo que es necesario profundizar en sus elementos más importantes para conocerla mejor (De la Garza, y otros, 2011). En el caso particular de las empresas familiares de talla mediana son entidades que se caracterizan por ser territoriales ya que se encuentran ubicadas en ciudades o regiones específicas; así mismo, estos negocios involucran fuertemente dimensiones como cultura, tradiciones y familia.

Después del Tratado de Libre Comercio (TLC), todas las empresas tuvieron que desarrollar características distintas en torno a la competitividad, la innovación y a la exportación (Ramírez L. A., 2014). Ello ha sido muy difícil para la mayoría de los negocios ya que necesitan mejorar sus condiciones, aún y no estén interesados o preparados para exportar, por el hecho de que el sistema económico del país se encuentra dirigido a la globalización; ello demanda nuevas formas de corporativización de las empresas principalmente de las tallas grandes y medianas.

De los fallos principales que se viven a raíz de la introducción del TLC son:

- Se ha tenido que aumentar la productividad sin unas buenas reformas laborales, lo que ha provocado que el costo del trabajo se mantenga abaratado y no existen mecanismos efectivos de capacitación para los trabajadores. Ramírez (2014) afirma que esta situación ha provocado una disparidad y desigualdad entre las empresas: a raíz del cierre de las empresas que no pudieron sostenerse a los cambios, nacen constantemente empresas micro y pequeñas por la precarización del empresariado y por el autoempleo, siendo una gran señal de problemas, déficits y fracaso del modelo de desarrollo del país.

- Internamente el control de las operaciones se ha vuelto más complejo. Las empresas grandes por su infraestructura han podido manejar esta situación, no siendo el mismo caso para las medianas. Dentro de la mayoría de las empresas medianas tienen la necesidad de cambiar su forma de gestionar el negocio, situación que no todos los empresarios están en condiciones de hacer (Meyssonnier, 2015). Por un lado, porque están acostumbrados a trabajar de una forma en particular y desean continuar así o porque no cuentan con el conocimiento necesario para llevar a cabo dichos cambios.

Las compañías medianas se concentran en la producción local y constantemente tienen problemas difíciles para sobrevivir en el mercado abierto (Bianchi & Di Tommaso, 2001), sin embargo son las que tienen mayor oportunidad de desarrollo en el país puesto que su mayor ventaja es que cuentan con un mayor tamaño, con una ubicación geográfica en zonas con alta actividad empresarial, donde se puede encontrar densidad económica y oportunidades de mercado interno y externo, quedando con ello en posición de brindar múltiples oportunidades de empleo (Ramírez L. A., 2014). Por lo tanto, las empresas familiares medianas son las más propicias a brindar mejoría al capital humano y a su entorno social.

Conclusión del Capítulo

Las empresas de talla mediana se han ido posicionado en un puesto de importancia en las diferentes economías por el gran aporte económico y social que brindan. La búsqueda de mecanismos que les proporcione una mejor gestión a estas empresas es un tema que actualmente mantiene a investigadores y asociaciones internacionales, puesto que se pretende mejorar el control interno de las empresas así como de aumentar sus posibilidades de permanencia en el mercado.

Capítulo V. - Metodología de la Investigación

A través del tiempo, diversas personas o grupos de personas se ha dado a la tarea de indagar el origen de las cosas, el por qué, cuándo, cómo suceden, con el objetivo de conocer la realidad. El conocimiento, definido por Pacheco y Cruz (2006), es la representación mental que pretende ser fiel de la realidad; es el resultado del proceso de interacción crítica entre el sujeto cognoscente y un objeto de conocimiento basado, a su vez, en un conjunto de procesos que tienen lugar en la psique y en la conciencia del sujeto, cuyo sustrato fisiológico se encentra en procesos neuronales electroquímicos, todo ello dentro del macro-proceso de socialización en el que el sujeto se encuentra inmerso a lo largo de su vida.

Durante toda la vida, las personas se encuentran obteniendo conocimiento nuevo y gran parte de ese conocimiento, es de acuerdo como ellos perciben la realidad, y esa realidad no es la misma para todos. Para poder obtener el conocimiento generalizado de algún objeto, proceso, problema, o de cualquier cosa se debe de buscar un conocimiento objetivo el cual sea el que represente de manera consciente y objetiva la realidad (Pacheco & Cruz, 2006).

Existen dos criterios por los cuales se pudiera clasificar el conocimiento objetivo: por la finalidad que se busca con su obtención y por el nivel de sistematicidad del proceso que lo genera.

La raíz que origina el conocimiento puede ser para:

- Explicar la realidad, dando lugar a lo que se conoce como ciencia
- Transformar la realidad, diseñando e innovando herramientas para transformar la realidad

La constante búsqueda de conocimiento provoca que los individuos indaguen, localicen, escudriñen hechos y datos que permitan conocer lo que se ignora. Ello ha llevado a establecer una secuencia de acciones orientadas hacia el encuentro de la solución de una situación problemática; se investiga. Hernandez, Fernández y Baptista (2010) definen la investigación como "un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno" (pp.4).

Las investigaciones pueden ser empíricas o científicas. La investigación empírica es aquella que se basa en la intuición y en el sentido común, mientras que la investigación científica es aquella en la que se lleva a cabo bajo un proceso de trabajo de cuestionamiento e indagación sistemática y metódica que, haciendo uso de conocimiento objetivo previo, ordenado en un cuerpo teórico determinado, tiene como finalidad generar un nuevo conocimiento objetivo que contribuya en el avance de la explicación y transformación de alguna parte de la realidad (Pacheco & Cruz, 2006).

Investigación Científica es aquel proceso de trabajo de indagación y cuestionamiento sistemático que se basa en el conocimiento objetivo, que tiene como base un cuerpo teórico, busca generar un conocimiento objetivo nuevo que contribuya a la resolución o explicación de problemas que están presentes en la sociedad (Pacheco & Cruz, 2006).

El conocimiento objetivo obtenido de las investigaciones científicas deben de tener un sustento fuerte para que sea aceptado y reconocido por la humanidad como algo verdadero; uno de los factores de mayor peso para dar dicho sustento y coherencia a un proceso de investigación científico es la metodología utilizada.

5.1.- Metodologías

El conocimiento puede ser generalizado y tomado como verdadero siempre y cuando se haya sometido a su comprobación. El método científico es un conjunto de reglas para obtener con mayor facilidad el conocimiento verdadero (Münch, 2009); para Bunge (2014) el método científico es un conjunto de procedimientos a partir de los cuales se pueden plantear los problemas de manera científica y donde se busca comprobar la hipótesis.

Al llevar a cabo una investigación es necesario determinar el camino a seguir para encontrar el nuevo conocimiento, por lo que es necesario determinar la metodología. Rodríguez Peñuelas (2010) argumenta que la metodología es el conjunto de procesos que deben seguirse durante la investigación por medio de la cual se buscará encontrar la verdad, que permita describir y explicar la realidad. Cada investigador determina la metodología que llevará a cabo en su investigación, misma que le permitirá obtener la información requerida para resolver el problema o fenómeno que esté tratando (Mora, 2002).

De acuerdo con Rojas (2011), las investigaciones pueden tomar diversas vertientes metodológicas, las cuales estará en función de:

- El marco teórico en la que se fundamenta la investigación
- Las características y la complejidad del objeto de estudio
- El tipo de objetivos que se pretendan alcanzar con la investigación
- Los alcances y limitantes de la investigación como el tiempo, accesibilidad, recursos disponibles, etc.
- Capacidades y conocimientos del investigador.

Dentro de la metodología se definen las técnicas y métodos más apropiados que permitan recoger, procesar y analizar los datos obtenidos para poder presentar los resultados de la investigación (Rodríguez Peñuelas, 2010) según sea el enfoque de la investigación, los cuales pueden ser Cualitativo o Cuantitativo.

5.1.1.- Enfoque Cuantitativo

El enfoque Cuantitativo es también conocido como enfoque positivista, racionalista, científico-nacionalista, sistemático-gerencia y científico tecnológico (Rodríguez Peñuelas, 2010). Se basa en lo medible y cuantificable por lo que es utilizado principalmente en las ciencias exactas como son matemáticas, física, química y biología. Este tipo de investigación es secuencial y probatoria. El orden es riguroso. Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010).

Para Tamayo (2012) en el enfoque cuantitativo, el objeto de estudio es independiente de la subjetividad tanto de las personas como de los investigadores; es necesario verificar la relación del objeto de estudio con la realidad. Los datos que sirvan de sustento deben ser representativos, válidos y confiables.

Shah y Corley (2006) enuncian diferentes características de la metodología cuantitativa:

- Mide los fenómenos, utiliza estadística, prueba la hipótesis y hace análisis causa-efecto
- Puede generalizar sus resultados, es precisa, pueden replicarse sus resultados y puede haber predicciones

- Es de tipo funcionalista ya que su objetivo es replicar para comprobar y refinar las teorías
- los datos que utiliza deben ser recogidos y analizados de igual manera entre los investigadores, propiciando con ello que se den las mismas condiciones para obtener resultados similares y con ello se establezca la veracidad de la teoría

5.1.2.- Enfoque Cualitativo

El enfoque Cualitativo o naturalista surge de las investigaciones sociales, generalmente se utiliza en las ciencias humanísticas como la psicología, etnografía, antropología, administración, entre otras, en la que el investigador interactúa con los informantes de un modo natural (Taylor & Bogdan, 2000). Este enfoque utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010) en ella se busca encontrar el cómo o el por qué de un fenómeno (Simons, 2011).

Taylor y Bodgan (2000) refieren que la metodología cualitativa es aquella investigación que produce datos descriptivos: se basa principalmente de las palabras de las personas y de sus conductas que se pueden observar. Así mismo refieren que en este tipo de metodología tiene características particulares:

- Tiene un diseño de investigación flexible tanto en la metodología como en la forma de conducir el estudio.
- Los investigadores cualitativos estudian a las personas en su contexto
- Los investigadores interactúan de manera natural con los informante, ya que se trata de conducir las entrevistas dentro de una conversación normal, donde al mismo tiempo puede el investigador estar observando el escenario.

- Los investigadores se identifican con los participantes de la investigación para poder comprender cómo es que ellos ven las cosas.
- El investigador debe apartar sus propias creencias, perspectivas y predisposiciones; nada debe tomarse como sobreentendido.
- En este tipo de investigación todas las perspectivas son valiosas, ya que se busca la comprensión de ellas.
- Las investigaciones cualitativas aseguran el estrecho ajuste entre los datos y lo que las personas realmente hacen y dicen.

La metodología cualitativa tiene como objetivo que los resultados sean representativos de las interpretaciones de los fenómenos de estudio; se basa en la creencia de que, una comprensión más profunda de un fenómeno sólo es posible mediante la comprensión de las interpretaciones de ese fenómeno basándose en aquellos que la experimentan. (Shah & Corley, 2006). Es responsabilidad del investigador de reunir y entender rigurosamente la información para que de manera sistematizada pueda desarrollar sus interpretaciones.

Por su parte Creswell (2007) afirma que la investigación cualitativa hace una reflexión sobre los fenómenos lo cual es la parte enriquecedora para la construcción del conocimiento, puesto que se involucra a las personas analizadas y su entorno.

5.1.3.- Enfoque Mixto

Al iniciar el siglo XXI, las investigaciones han tenido un vuelco significativo en cuanto a la definición del enfoque que regirá el estudio, la tendencia es el realizar investigaciones que combinan lo cuantitativo con lo cualitativo. A esta combinación se le conoce como investigación integrativa, investigación multimétodos o método mixto (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010).

Lecanda y Garrido (2002) plasmaron las características de las investigaciones cualitativa y cuantitativa, partiendo de cuatro dimensiones (Tabla 14). Dichos autores presentaron las características de cada uno de los enfoques, reconocidas desde las diferentes dimensiones que conforman las investigaciones, con lo cual, afirman que según sean las necesidades que tenga el investigador puede determinar si la investigación será canalizada en un solo enfoque o si es posible y conveniente realizar una investigación mixta.

El método mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación, así mismo implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010).

La complementación de ambos enfoques permite realizar un análisis más completo de los hallazgos y datos que se obtienen durante la investigación; Los investigadores han tomado esta propuesta con la finalidad de fortalecer la ciencia, el enfoque cuantitativo permite validar los datos

recolectados a partir de datos estadísticos mientras que el enfoque cualitativo realiza la interpretación de dichos datos.

Tabla 14.- Características de las investigaciones Cuantitativas y Cualitativas

Dimensiones	Investigación Cuantitativa	Investigación Cualitativa
Inducción-Deducción Hace referencia al lugar de la teoría en la investigación	**Deducción** Comienza con un sistema teórico, desarrolla definiciones operacionales de las preposiciones y conceptos de la teoría; las aplica empíricamente en algún conjunto de datos. Pretende encontrar datos que ratifiquen una teoría	**Inducción** Comienza con la recogida de datos, mediante la observación empírica o mediciones de alguna clase. A continuación construye, a partir de las relaciones descubiertas, sus categorías y proposiciones teóricas. Pretenden descubrir una teoría que justifique los datos. Mediante el estudio de los fenómenos semejantes y diferentes analizados, desarrolla una teoría explicativa
Generación-Verificación Se refiere al lugar de la evidencia en la investigación, así como a la medida en que los resultados del estudio son aplicables a otros grupos	**Verificación** No solo intenta determinar la medida en que se cumple una proposición, probar empíricamente que una hipótesis dada es aplicable a varios conjuntos de datos, sino que también procura establecer generalizaciones con relación al universo de poblaciones al que ésta es aplicable	**Generación** Se centra en el descubrimiento de constructos y proposiciones a partir de una base de datos o fuentes de evidencia (observación, entrevista, documentos, escritos). A partir de los datos que se ordenan y clasifican, se generan constructos y categorías. Busca la transferibilidad, no la generalización científica (WalKer,1983).
Construcción-Enumeración Hace referencia a los modos de formulación y diseño de las unidades de análisis de un estudio.	**Enumeración** Es un proceso en el que las unidades de análisis, previamente derivadas o definidas son sometidas a un cómputo o enumeración sistemáticos.	**Construcción** Se orienta al descubrimiento de los constructos analíticos o categorías que pueden obtenerse a partir del continuo comportamiento; es un proceso de abstracción en el que las unidades de análisis se revelan en el transcurso de la observación y descripción.
Subjetividad-objetividad Se refiere al tipo de datos que se obtienen y analizan en la investigación.	**Objetividad** Aplica categorías conceptuales y relaciones explicativas aportadas por observadores externos al análisis específico de las poblaciones concretas. Determina la medida en que la conducta real de los participantes se corresponde con las categorías y relaciones explicativas aportadas por los observadores externos	**Subjetividad** Mediante estrategias adecuadas, se busca obtener y analizar datos de tipo subjetivo. Su propósito es reconstruir las categorías específicas que los participantes emplean en la conceptualización de sus experiencias y en sus concepciones

Fuente: Lecanda y Garrido, 2002

5.2 Tipos de Diseño de investigación Cuantitativa y Cualitativa

Una vez que se conocen los diferentes enfoques de investigación los encargados del estudio requieren diseñar la estrategia con la cual se desarrollarán los trabajos. El diseño debe estar dirigido a obtener las respuestas de las peguntas de la investigación, cumplir los objetivos del estudio y a someter a prueba las hipótesis, según Hernández y sus colaboradores (2010). Los autores describen dos tipos de diseños para el enfoque cuantitativo:

- *Diseño experimental* son aquellas en las que el investigador busca encontrar el posible efecto de la variable independiente que es manipulada; este tipo de investigaciones se dividen según el grado de manipulación de las variables en Preexperimentales, Cuasiexperimentales y Experimentos puros.
- *Diseño no experimental* se realizan sin manipular de manera intencional las variables independientes; en este tipo de estudio el investigador se basa en variables que se dieron en la realidad. Las investigación se divide por su dimensión temporal o puntos en el tiempo en *Transeccionales o transversal*, en las cuales la recolección de datos es en un momento dado, y *Longitudinales* son los estudios que la recolección de datos se realiza en varios periodos de tiempo, con la finalidad de realizar comparaciones entre los datos obtenidos en cada periodo.

En el caso de las investigaciones cualitativas Creswell (2007) define que existen 5 tipos de diseños cualitativos: Historia de vida, Fenomenología, Teoría Fundamentada, Etnografía y Estudio de Caso. En una descripción breve se puede mencionar que los estudios tratan lo siguiente:

Historia de Vida: muestra la historia de un evento o aspecto de la vida de alguna persona que haya trascendido en algo. Se obtienen datos a través de entrevistas que permitan reconstruir la historia y presentarla.

Fenomenología: Este tipo de estudios son de eventos extraordinarios, que no ocurren cotidianamente. El investigador es muy precavido de no incluir experiencias personales que modifique los resultados.

Teoría Fundamentada: Se basa en la observación y luego propone temas o esquemas comunes.

Etnografía: El investigador es un observador en un grupo o comunidad que comparten una cultura, detecta a los participantes, recolecta datos y los analiza.

Estudio de Caso: En esta tipología implica que el investigador realice un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprehensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés.

5.3.- Estudio de Caso

Robert Yin (2013) define Estudio de Caso a aquella investigación empírica que estudia un fenómeno dentro de su contexto de la vida real, en donde se trata una situación donde están involucradas variables de interés; así mismo, es un método que se utiliza para estudiar los fenómenos sociales y organizaciones. Esta forma de investigación se utiliza para contribuir al conocimiento de individuos, grupos, organizaciones, sociedades, así como diversos fenómenos.

Un caso, según Guerring (2007) es un fenómeno espacialmente limitado, observado en un solo punto del tiempo; un evento social relativamente unificado y delimitado, que se da de la

experiencia histórica concreta y cuyo sentido se constituye en función de una teoría (Giménez, 2012).

El estudio de caso como método, se desarrolla mediante un proceso cíclico y progresivo, el cual parte de la definición de un(os) tema(s) relevante(s) que se quiere(n) investigar. Estos temas se estudian a profundidad en la unidad de análisis, se recolectan los datos, se analizan, interpretan y validan; luego se redacta el caso (Bernal, 2006). Simons (2011) por su parte explica que en el estudio de caso se valoran las múltiples perspectivas de los interesados, la observación en circunstancias que se producen de forma natural y la interpretación en contexto para encontrar respuesta a la problemática.

El estudio de caso, por lo tanto, es una estrategia de investigación que permite indagar, de forma profunda y a través de diversas herramientas, sobre la problemática que vive desde un individuo hasta un grupo complejo, que a través de diversas herramientas, dentro de su propio contexto, para posteriormente someterlos a un análisis e interpretación de los mismos.

Diversos autores dividen los tipos de estudios de caso de las investigaciones cualitativas según el alcance de la investigación (Tabla 15).

Tabla 15.- Tipos de estudios de caso

Stake (2007)	Ruiz (2007)	Rodríguez (2010)
Intrínseco: Analiza y comprende un caso particular. **Instrumental**: Desempeña un papel de apoyo con la finalidad de facilitar el entendimiento de algún problema. **Colectivo**: Se tiene un interés instrumental en la investigación de varios casos	**Exploratorio**: estudios de fenómenos poco explorados; los resultados serán muy valiosos por el hecho de ser desconocidos y pueden servir de base para futuras investigaciones. **Descriptivo**: detalla lo que se percibe de un problema; describir las situaciones como se presentar a fin de mostrar la estructura o comportamiento de un problema. **Correlacional**: busca asociar situaciones y ver su relación. Se evalúan los resultados de manera cuantitativa y se analiza su vinculación. Lo más importante es conocer cuál puede ser el comportamiento de una variable según sean las circunstancias que lo rodean. **Explicativo**: pretende dar respuesta a los fenómenos físicos o sociales que se investigan. Se preocupa por encontrar las causas que originan las situaciones o problemas. Trata de explicar la razón y el por qué de algo	**Descriptivos**: detalla el fenómeno de investigación que pueden servir de base a estudios posteriores. **Interpretativos**: en ellos se desarrollan categoría conceptuales o para sustentar asuntos teóricos que se habían formulado previamente a la obtención de los datos. **Evaluativos**: en estas investigaciones incluye la parte descriptiva y explicativa. Busca dirigir la investigación para obtener información que le permita emitir juicios.

Fuente: Elaboración propia teniendo de base Stake (2007)*, Ruiz* (2007) *y Rodríguez Peñuelas* (2010)

5.4- La muestra

Una vez que se conocen los diversos enfoques de investigación y se tiene definido cuál de ellos es el más apropiado para el estudio, el siguiente paso importante es definir la unidad de análisis; dicha unidad son la cantidad de participantes que se deben tomar en el estudio, ya sean personas, empresas, objetos, entre otros, mismos que están de la mano con los objetivos y el problema (Rojas, 2011). Para determinar la unidad de análisis primero es necesario identificar la

población. Población se conceptualiza dentro del ámbito de la investigación, como el conjunto total de elementos (Mora, 2002); está conformada por unidades de muestreo, las cuales tienen ubicación en espacio y tiempo. La muestras es un subgrupo de la población de la cual se obtienen datos; debe de ser un porcentaje representativo de la población y se utilizan por economía de tiempo y recursos (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010).

Cada enfoque metodológico tiene diferentes razones que los llevan a seleccionar una muestra. Rojas (2011) afirma que en el caso de las investigaciones cuantitativas, es muy importante que los resultados que se obtengan de la muestra puedan ser estadísticamente representativos, puesto que el objetivo de estas investigaciones es que al final los hallazgos puedan ser generalizados o extrapolarizados para toda la población.

En el caso de los estudios cualitativos, las poblaciones de interés en las investigaciones sociales generalmente son muy grandes; si se buscara analizar toda la población tendría muchos inconvenientes: primeramente, existiría una gran cantidad de información que sería muy difícil procesarla; en segundo lugar, los costos para la aplicación de los instrumentos y para el procesamiento de la información serían muy elevados; y por último se requeriría mucho tiempo para su realización (Ruiz Olabuénaga, 2007). Generalmente la muestra es un número reducido de casos que les permite conocer el comportamiento de las variables de la investigación (Rojas, 2011) y son propositivo (Creswell, 2007). La selección de la muestra para la investigación debe tomar en cuenta los objetivos del estudio, el esquema de investigación y lo que se busque contribuir con el estudio.

Hernández y sus colaboradores (2010) definen la existencia de dos tipos de muestras:

a) Probabilística: en este tipo de muestra todos los elementos de la población tienen posibilidades de ser escogidos. Las muestras pueden ser de tipo aleatorio, estratificada y por racimo. Para obtenerla se requiere conocer las características de la población y el tamaño de la muestra. Se obtiene a través de procedimientos probabilísticos.
b) No Probabilística: en este tipo de muestra, los elementos son elegidos por las causas relacionadas con las características de la investigación o del criterio de quien las realiza. Existen diversos tipos: muestra de participantes voluntarios, de expertos, casos-tipo, por cuotas; existen otros tipos de muestras mayormente orientadas a los estudios cualitativos como muestra de máxima variación, homogéneas, muestras en cadena, de casos extremos, por oportunidad, teóricas o conceptuales, confirmativas, de casos sumamente importantes para el problema y muestra por conveniencia. Los resultados obtenidos de estas muestras no son generalizables a una población.

Por la rigidez del tipo de investigaciones cuantitativas que requiere que sus resultados sean generalizables (Rodríguez Peñuelas, 2010) obliga al investigador a obtener generalmente muestras probabilísticas. Mientras que por el lado de las investigaciones cualitativas su objetivo no necesariamente requiere generalizar los resultados y tiene la flexibilidad de elegir las muestras a la consideración del investigador (Creswell, 2007), lo que hace que generalmente se utilice las muestras no probabilísticas

5.5.- Fuentes y Técnicas de recolección de datos

Una vez que se ha determinado el diseño y la muestra para la investigación, el siguiente paso es la recolección de los datos, lo cual implica planificar los procedimientos que conducirá a la obtención de dato pertinentes al objetivo que se tiene planteado (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010).

Al desarrollarse una investigación, la recolección de datos es una de las etapas más cruciales, la cual se apoya en técnicas o herramientas que le permitan conseguir información confiable, fidedigna, suficiente y en tiempo para el avance del estudio del problema. Los datos que se obtienen pueden clasificarse de dos tipos: primarios y secundarios (Ruiz Olabuénaga, 2007). .Los datos primarios se obtienen de la observación, la entrevista, los cuestionarios y las encuestas. Rodríguez Peñuelas (2010) señala que la observación es el uso sistemático de los sentidos en búsqueda de información que será utilizada en la investigación.

Las entrevistas son una serie de preguntas que se les realizan a personas que están relacionadas con el fenómeno que se desea investigar. Las entrevistas pueden ser de tipo abierta, semiestructurada y estructurada. A través de ellas se puede conocer la realidad como la viven o perciben las personas, inquiriendo acerca de los sentimientos, significados, objetivos, conductas, intensiones y rituales (Rodríguez Peñuelas, 2010). Pueden realizarse apoyándose en hojas escritas o utilizar grabadoras, celulares, videocámaras, etc., mismos que deben ser utilizados con el consentimiento de la persona o grupos de personas a quienes estén proporcionando la información. La forma de estructurar las preguntas depende del investigador, sin embargo debe de considerarse que los datos que se obtengan en la evaluación será la base de los resultados finales que enjuiciará

la hipótesis, por lo que el investigador debe tener cuidado del orden lógico de las preguntas, que sean claras, formuladas, no encauzando las respuestas y que éstas sean verificables (Mora, 2002).

Los datos secundarios se obtienen a través de fichas bibliográficas, hemerográficas y de trabajo. Estas fichas guardan información de libros, de revistas y anotaciones textuales de párrafos de libros, escritos, etc. que servirán de consulta rápida, ya que el sistema de resguardo debe de ser ordenado ya sea alfabéticamente, por fechas, por temas, etc. (Mora, 2002). La revisión documental puede llevarse a cabo en documentos oficiales, proyectos, documentos técnicos, informes, manuales, informes históricos, entre otros.

Las técnicas que se pueden utilizar para la recolección de datos según el método de investigación (Tabla 16):

Tabla 16.- Técnicas de recolección de datos

Cualitativa	Cuantitativa
Entrevista estructurada y no estructurada	Encuestas
Observación sistemática y no sistemática	Entrevistas
Historias de vida	Observación sistemática
Autobiografías	Escalas de actitudes
Anécdotas	Análisis de contenido
Relatos	Test estandarizados y no estandarizados
Notas de campo	Grupos focales y grupos de discusión
Preguntas etnográficas	Pruebas de rendimiento
Análisis de documentos	Inventarios
Diarios y cuadernos	Fichas de cotejo
Test de rendimiento	Experimentos
Archivos	Técnicas proyectivas
Cuestionarios	Pruebas estadísticas
Métodos Sociométricos	
Fotografías y diapositivas	
Inventarios y listados de interacciones	
Grabaciones en audio y video	
Grupos focales y grupos de discusión	

Fuente: Elaboración propia basado en Hernandez, Fernández y Baptista, 2010

5.6.- Validez en la investigación

En el ámbito de la investigación, la validez se refiere al grado en que un instrumento en realidad puede medir una variable que busca evaluar (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010). En las investigaciones la validez implica poder demostrar que se tiene calidad y viabilidad en la misma (Taylor & Bogdan, 2000).

Maxwell y Stake (Maxwell & Satake, 2006) plantean cinco tipologías para determinar la validez

- *Descriptiva*: en este tipo, la validez se relaciona con el principio de las investigaciones. En ella se involucra la recopilación de datos que lleva a la presentación de lo obtenido de la observación y la experimentación.
- *Interpretativa*: se considera que una interpretación es válida si la información se puede confirmar o reconocer.
- *Teórica*: esta tipología se refiere a la construcción del marco teórico inicial de la investigación, el cual se fabrica con base a teorías que fueron comprobadas con anterioridad.
- *Generalidad*: se refiere al grado de aceptación para generalizar los resultados de una investigación.
- *Evaluativa*: Se refiere a la aplicación de un marco evaluativo.

Por su parte Hernández y sus colaboradores (2010) especifican que la validez también puede ser medida a través de las evidencias. Las evidencias pueden estar relacionadas con el contenido, con el criterio o con el constructo de la investigación.

En investigaciones basadas en estudios de caso para determinar la confiabilidad se recomienda realizar la triangulación. La triangulación consiste en un proceso de relacionar múltiples percepciones para aclarar significados, verificar observaciones o interpretaciones (Monje, 2011). Se realiza una contrastación entre los datos que se obtienen de manera empírica, de las teorías y de la interpretación del investigador.

5.7.- Metodología aplicada al Proyecto.

Atendiendo los preceptos de los autores en metodología que con anterioridad se enunciaron, la presente investigación tuvo sustento bajo el enfoque **metodológico Cualitativo,** ya que se consideró el más adecuado para el desarrollo de este estudio al pretender: obtener una percepción más profunda de la problemática mediante la comprensión de las interpretaciones (Shah & Corley, 2006); por ser necesario verificar la relación del objeto de estudio dentro de su entorno con la realidad; y porque los datos que se obtendrían serían representativos, válidos y confiables (Tamayo y Tamayo, 2012).

Según los diseños metodológicos para el enfoque cualitativo, esta investigación encaja en las características de *Estudio de Caso*, por el hecho de que se pretendía estudiar el fenómeno dentro de su contexto de la vida real (Yin, 2013), en este caso, en una empresa mediana que estuviera dirigida por una familia y que se encontrara en el proceso de sucesión. La problemática es vivida por personas o actores muy específicos que se encuentran inmersos en las empresas y solamente ellos, a través de su experiencia y su interpretación de las cosas, podían brindar la información necesaria para el estudio.

Por el tiempo en que se realizó este trabajo fue del *tipo transversal* (Hernandez, Fernández, & Baptista, 2010), ya que la recolección de los datos en la empresa se llevó a cabo dentro del periodo 2015 y 2017.

Esta investigación por su alcance se clasifica en los tipos *Descriptivo-Explicativo*; Descriptivo (Ruiz Olabuénaga, 2007) puesto que se busca describir con detalle los antecedentes, mecanismos de gestión, problemática en la gestión, opinión de los personajes involucrados en la empresa, con ello brindar un panorama de la situación actual.

Así mismo, es Explicativo (Ruiz Olabuénaga, 2007) por el hecho de que se busca establecer las causas y efectos de los factores que intervienen durante el proceso sucesorio que darán como resultado implicaciones organizacionales que puede afectar la supervivencia de la empresa. Considerando la problemática identificada dentro en las empresas familiares es necesario la realización de un estudio profundo de la realidad de las empresas, tomando a los negocios del tipo de tamaño mediano en el mundo, su situación en México y la necesidad de prevenir la supervivencia de las empresas familiares medianas nacionales y de Sinaloa; al tratar de describir de manera puntual las dificultades, detectando las causalidades y los efectos de las acciones de los actores principales en la sucesión; se busca poder contrastar con las opiniones de los autores citados en el marco teórico y se finaliza realizando un análisis de toda la información y con ello se presentan los hallazgos junto con propuestas para minimizar de las dificultades actuales.

Las herramientas (Rodríguez Peñuelas, 2010) que se utilizan en esta investigación son:

- La observación.- Se pretende obtener datos del entorno donde se lleva a cabo la problemática, en este caso de las instalaciones físicas de la empresa, de las actividades cotidianas que realizan las personas claves de la problemática (líder-fundador, sucesores y personas claves). Esto se realiza de manera respetuosa, objetiva y de manera discreta.

- Entrevistas Abiertas y Semiestructuradas.- A través de estas herramientas se pretende obtener información por medio de preguntas fundamentadas en la teoría, con las cuales se busca conocer la realidad tal como la viven y perciben las personas involucradas en la problemática (Anexos 1,2,3).

  Las entrevistas abiertas tienen el objetivo de que las personas expongan sus puntos de vistas sin límite, mientras que las entrevistas semiestructuradas las preguntas buscan detectar información de manera precisa de lo que se desea conocer.

- Revisión documental.- esta herramienta permite conocer la identidad de la empresa al conocer la información y los formatos oficiales que los rige.

Para la validación de las preguntas que se utilizarán en las entrevistas, primero se buscarán formatos validados en otras investigaciones que pudieran servir de base para este estudio; posteriormente se aplicarán en una prueba piloto a diferentes empresarios con la finalidad de verificar que son preguntas pertinentes y que son entendidas para verificar que se conseguirá la información que se desea conocer.

Una vez que se verificada la validez de las preguntas, se aplicaron durante las entrevistas semiestructuradas. Los resultados obtenidos de las entrevistas se triangularon con la información que se tiene de las teorías expuestas en el marco teórico y con los datos de la observación.

El análisis de los datos, se llevó a cabo en diversas fases:

- En la recopilación de datos se realizaron notas de campo que se derivaron de la observación
- La información obtenida de las entrevistas, se tabularon las respuestas que estaban relacionadas con cada una de las interrogantes planteadas.
- Se realizó la triangulación de la información de la observación, de las entrevistas y de la teoría para encontrar relaciones.

Para la selección del caso para la investigación fue necesario partir de una muestra de las empresas medianas existentes en la entidad y realizar una planificación (Monje, 2011) en base a los objetivos y el tipo de estudio ya identificados:

1) Se identificó las características de la muestra: Empresas dirigidas por familias y que se encontraran en proceso sucesorio.
2) La población para obtener la muestra que se tomó en cuenta es que fueran empresas sinaloenses, que pertenecieran al sector comercial y que fuera de tamaño mediano.
3) Las unidad de muestreo se obtuvo del Censo Económico 2014 (INEGI, 2015) del cual se extrajo información de las unidades económicas que se encontraban en el estado de Sinaloa en México.

4) Se determinó que el tipo de muestra que se consideraría para este estudio sería por conveniencia por dos razones:

   a. En el estudio exploratorio se encontró que gran parte de las empresas registradas en el Censo Económico 2014 como unidades económicas de tamaño mediano, eran secciones de empresas grandes por lo que fue necesario filtrar las empresas que, por conocimiento previo del investigador, cumplían con las características buscadas.

   b. Por la accesibilidad geográfica que tenía el investigador en algunas de las empresas que cumplían con las características deseadas.

Así mismo, se tomó en cuenta para el caso de estudio que la empresa tuviera más de 15 años en el mercado, se le reconociera dentro del sector comercial como empresa líder en Sinaloa y que fuera un modelo a seguir por la comunidad empresarial y directivos.

Partiendo del planteamiento del estudio, se plantea el diagrama de las acciones para la recolección de datos para esta investigación (Figura 9):

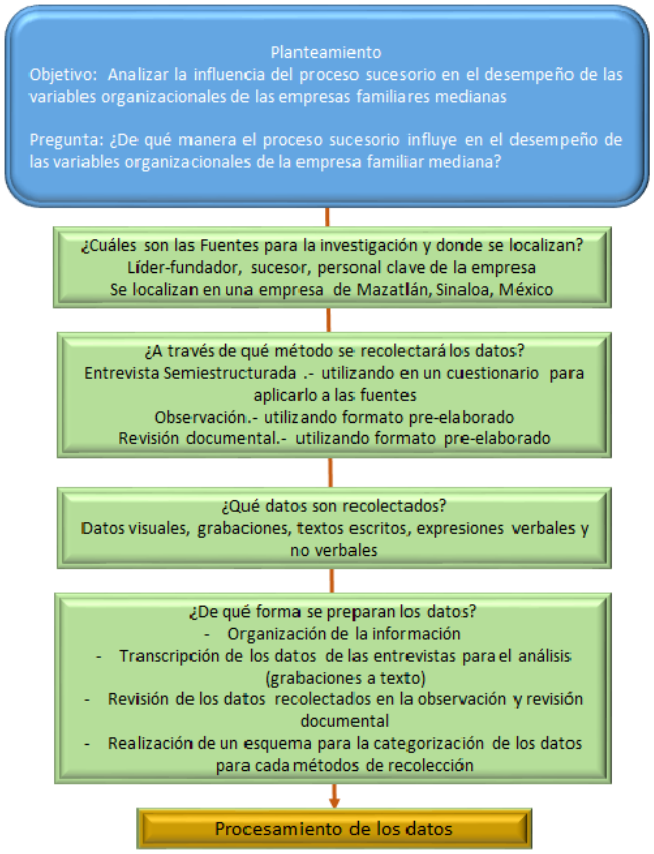

Figura 9.- Diagrama de acciones para la recolección de datos
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusión del Capítulo

La metodología que debe seguirse durante las investigaciones permite planificar y controlar los métodos y herramientas ideales para obtener información que permita describir y explicar la realidad. Cada investigador determina la metodología que llevará a cabo en su investigación, dependiendo del tipo de enfoque, el diseño y las herramientas que requiera para alcanzar el objetivo de la investigación.

Capítulo VI. – Estudio de Caso

En este capítulo se presentan y analizan los resultados de los cuestionarios que sirvieron de base en las entrevistas semiestructuradas, aplicados al fundador, a los sucesores y al personal clave de la empresa, mismos que fueron seleccionados para esta investigación.

La empresa familiar analizada es líder en el sector comercial de producción de frituras en el estado de Sinaloa, México, y en 2017 inició la sucesión del puesto directivo principal de la primera a la segunda generación.

6.1.- Situación de la empresa en Sinaloa

Sinaloa es un estado que se encuentra al noroeste de la República Mexicana, es rico en historia y en tradiciones. Cuenta con una extensión territorial de 57 mil 370 kilómetros cuadrados, con 18 municipios. Este estado es de los más importantes proveedores de alimentos del país puesto que en él se desarrolla fuertemente la agricultura, así como la ganadería y la pesca (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2015).

Con respecto al desarrollo empresarial de la entidad, el 99% de los negocios son MIPyMES, las cuales son las principales determinantes para el desarrollo de la región, puesto que generan seis de cada diez empleos en el estado. El sector de actividad que mayormente aporta al PIB estatal es el comercio, tal como se indica en el Plan Estatal de Desarrollo 2011 – 2016 del Estado de Sinaloa elaborado en el año 2011.

La situación estadística en el estado de Sinaloa según el INEGI (2015) es la siguiente:

a) **Unidades Económicas en Sinaloa**

Al cierre del año 2013, en el estado existían un total de 93,242 unidades económicas, las cuales corresponden al 2.20% del total de las empresas del país ocupando el 17° lugar a nivel nacional; estas cifras lo posicionan en la media nacional junto con los estados de Chihuahua, Baja California, Sonora y San Luis Potosí. La estratificación de las empresas de Sinaloa se muestra en la Tabla 17:

Tabla 17.- Unidades económicas por estratificación en Sinaloa

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
87,193	4,898	993	158	93,242
(93.51%)	(5.26%)	(1.06%)	(0.17%)	(100%)

Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEGI, Censo 2014

El tipo de empresas que predominan en el estado son la microempresas, al igual que en el resto del país, las cuales son el 93.51% del total de las unidades económicas existentes en la entidad, mismas que están dedicadas principalmente al comercio. La representación de la empresa mediana en este estado, es similar a la general en el país, ya que el porcentaje de unidades existentes alcanza un poco más del 1% del total de las empresas del estado.

Sinaloa se encuentra en una etapa de crecimiento y busca incrementar las inversiones nacionales y extranjeras que permitan desarrollar más las actividades que se realizan en la región. Además, los gobernantes han buscado aumentar los aportes de los programas nacionales que apoyan a la creación de nuevas empresas. Sin embargo, según el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 de Sinaloa, se detectaron problemas en el crecimiento de las empresas por el desconocimiento del

mercado, la comercialización y la falta de vinculación con los instrumentos para el desarrollo y la innovación tecnológica.

b) Personal ocupado en Sinaloa

En la entidad se tiene un total de 2 millones 767 mil 761 habitantes, de los cuales según el INEGI (2015) 483 mil 728 contaban con un empleo formal dentro de las unidades económicas del estado, las cuales se encontraban distribuidas según el Censo de 2014 como se muestra en la Tabla 18:

Tabla 18.- Personal ocupado por estratificación en Sinaloa

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
200,536	102,857	101,769	78,566	483,728
(41.46%)	(21.26%)	(21.04%)	(16.24%)	(100%)

Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEGI, Censo 2014

Un poco más del 40% del total del personal ocupado del estado labora en las microempresas, en tanto que el 21.04% del total del personal ocupado se encuentra laborando dentro de las empresas medianas. Esta es una cantidad importante de espacios de trabajo ya que corresponde a una quinta parte del total de empleos que se ofertan en el estado y son generados dentro del 1.06% de las empresas.

c) Ingreso por suministro de bienes y servicios en Sinaloa

Del ingreso nacional por suministros de bienes y servicios, el 1.71% se generó en Sinaloa, siendo un total de 295 mil 115 millones 463 mil pesos. En la Tabla 19 se muestra el ingreso obtenido por cada estratificación.

Tabla 19.-Ingreso por suministro de Bienes y Servicios por estratificación en Sinaloa (miles de pesos)

Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total
$67,639,008 (22.91%)	$79,617,347 (26.98%)	1$83,002,408 (28.13%)	$64,856,700 (21.98%)	$295,115,463 (100%)

Fuente: Elaboración propia basada en datos de INEGI, Censo 2014

La estratificación con mayor ingresos por sus actividades comerciales son las de tamaño mediano, obteniendo un 28.13% del total del ingreso por suministros de bienes y servicios en Sinaloa.

En general, podemos concluir que la empresa mediana en Sinaloa es muy importante puesto que es la principal generadora de ingreso por suministro de bienes y servicios, así como es de las principales generadoras de empleo. Esta estratificación es muy frágil porque el número de negocios existentes es muy bajo, el cierre de alguno de ellos representa una pérdida en los ingresos y en las fuentes de empleo del estado.

La mayoría de estas empresas son gestionadas por sus fundadores y por miembros de sus familias. Estas empresas no solamente se enfrentan a las eventualidades que se le presentan por asuntos económicos, también tienen que enfrentarse a situaciones internas propias de las empresas familiares. No se cuenta con el dato preciso del número de empresas que son gestionadas por familias, puesto que, como se expresó con anterioridad, no existe un organismo oficial que recabe dicha información.

La familia desempeña un papel importante en la creación y consolidación de la empresa sinaloense. En la mayoría de éstas empresas el proceso de toma de decisiones está centralizado en el

propietario o cabeza de familia, solo en pocos casos se toma en cuenta la opinión del equipo gerencial, pero la decisión final queda a cargo del líder, quien combina su experiencia con la intuición (Borboa, Rodríguez, Cereceres y Del Castillo, 2006).

6.2.- El sector comercio en México

El comercio se define, según el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN), como la actividad socioeconómica que comprende la compra-venta de bienes para su uso, venta o transformación, la cual se realiza al por mayor y al por menor (INEGI, Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2015). La actividad comercial juega un papel muy importante en la economía mexicana por la generación de empleos, por los ingresos que se generan y por su relación con las demás actividades económicas (Pavón, 2010).

Desde 1994, con el Tratado de Libre Comercio de América del Norte la economía mexicana buscó aumentar la actividad comercial a través de las exportaciones (Aceves, Pérez, Cárdenas, & Tec, 2014). Las empresas mexicanas, principalmente las pequeñas y medianas, se vieron obligadas a competir contra empresas transnacionales mucho más grandes que ellas (Pavón, 2010). Fueron tiempos difíciles de trasformación en tipo y ritmo de trabajo en las empresas, sin embargo era un cambio necesario que les ha permitido entrar a los mercados globales actuales. Estos mercados se mueven muy rápidamente, por lo que las empresas deben de tener una mejor capacidad de reacción ante las demandas.

Pavón (2010) hace referencia que la presión de la competencia global que reciben las empresas hace que tengan muy poco control sobre cambios en el entorno, en los productos y en la preferencia

del consumidor; ello ha provocado que, para muchas empresas sea imposible continuar, mientras que para otras, se han motivado a adquirir tecnología y han buscado adaptarse a los nuevos productos que les permite posicionarse a los estándares internacionales.

Como se mencionó en el capítulo 3, cada uno de los estados que conforman la República Mexicana generan suministros por bienes y servicios a la nación a través de las diferentes actividades económicas, siendo la comercial la que mayormente aporta. El estado de Sinaloa se encuentra entre los principales productores de las actividades primarias ya que es uno de los mayores productores en la agricultura, pesca y ganadería (Gobierno del Estado de Sinaloa, 2015).

INEGI informa a través del Censo económico de 2014 que en Sinaloa existían 93, 242 unidades económicas, de las cuales 40,475 correspondían al sector comercio; en dicho sector los abarrotes y alimentos al por mayor ocuparon el primer lugar en ingresos.

Tomando la importancia de la actividad comercial del sector abarrotes y alimentos del Estado de Sinaloa, se dio paso a la selección de la empresa que sirvió de base para la presente investigación.

6.3.- Selección de la empresa para Estudio de Caso

Para llevar a cabo esta investigación se requirió encontrar una empresa que cumpliera con siete aspectos, necesarios para llevar a cabo ésta investigación:

1. Tamaño mediano
2. Actividad en comercio

3. Con sede en Mazatlán
4. Con más de 10 años en el mercado
5. Bien posicionada en Sinaloa
6. De tipo familiar
7. En proceso sucesorio

La información de las empresas del estado de Sinaloa se obtuvo del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE, 2015). En una primera muestra, tomando los tres primeros aspectos, se obtuvieron 83 empresas. A este resultado se investigaron los últimos cuatro aspectos, que son los enfocados a la problemática central de la investigación, lo que llevó a un resultado de 11 empresas.

De las 11 empresas, la que mayormente cumplía con todos los aspectos requeridos fue Tostada y Maz, S.A. de C.V. Es una empresa líder en el sector de comercialización de tortillas y frituras en el estado de Sinaloa, además tiene presencia en otras entidades de México y forma parte de una gran cadena productiva: por un lado realizan operaciones comerciales con los agricultores de la región para comprarles las siembras de maíz durante las diferentes temporadas de cosechas; y por otro lado, tiene contacto a través de los vendedores con todas las tienditas, establecimientos centros comerciales que comercializan sus productos. Es una empresa que en 27 años pasó de ser una microempresa a una empresa mediana, la cual brinda empleo a más de 240 personas; y por último, es una empresa dirigida por una familia empresaria y que se encuentran en proceso de sucesión de la dirección.

La sucesión en la empresa Tostada y Maz está próxima, esto expresado por su propietario; en el tiempo en que se ha sido realizada la investigación, varios de sus miembros han expuesto no sentirse preparados para este cambio y temen que el proceso pudiera originar situaciones que perjudiquen el futuro de la empresa y de las familias que dependen de ella.

6.4.- Perfil del personal entrevistado en el Estudio de Caso

Para el desarrollo de este estudio se realizaron entrevistas con integrantes de la empresa Tostada y Maz (Anexo 2, 3, 4, 5), con el objetivo de obtener datos e información referentes a proceso sucesorio en que se encuentra actualmente. En total fueron entrevistadas nueve personas, entre el periodo del 20 de agosto y el 15 de septiembre de 2016. El porcentaje de hombres como de mujeres que participaron fue muy próximo (Fig. 10).

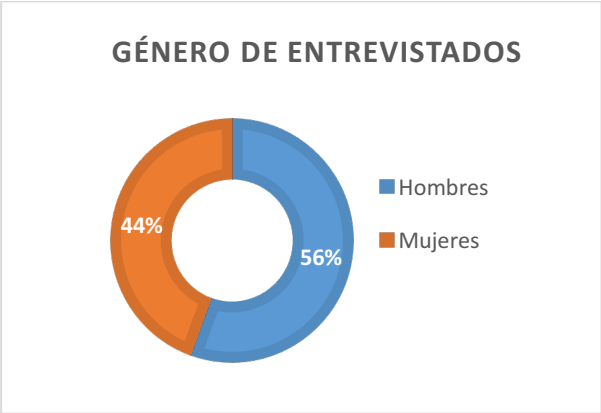

Figura 10.- Porcentaje de entrevistados según el género
Fuente: Información obtenida de entrevistas en la empresa Tostada y Maz

A continuación se presenta el perfil general de los actores clave que participó en las entrevistas:

- Edades del personal.- la empresa acepta personas para trabajar con una edad mínima de dieciocho años. Para ocupar puestos claves del negocio, pide como requisito que tengan

años de experiencia por lo que todos los entrevistados para este estudio eran personas mayores de edad y con experiencia laboral; el trabajador con menor edad entrevistado contaba con treinta y dos años y el que contaba con mayor edad tenía sesenta y nueve años de edad (Fig. 11).

- Antigüedad.- Dentro de la empresa existen personas laborando desde que inició el negocio; el 10% del total del personal tienen más de quince años trabajando. De las personas entrevistadas, el que tenía menor tiempo trabajando contaba con once años en la empresa contra veintinueve años del que contaba con el mayor tiempo laborando donde mismo. Los dos asesores externos, tienen ocho y tres años respectivamente en la compañía (Fig. 12).

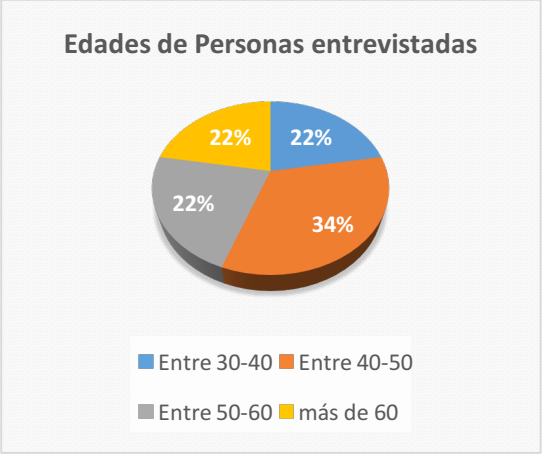

Figura 11.- Rango de edades de entrevistados
Fuente: Información obtenida de entrevistas en la empresa Tostada y Maz

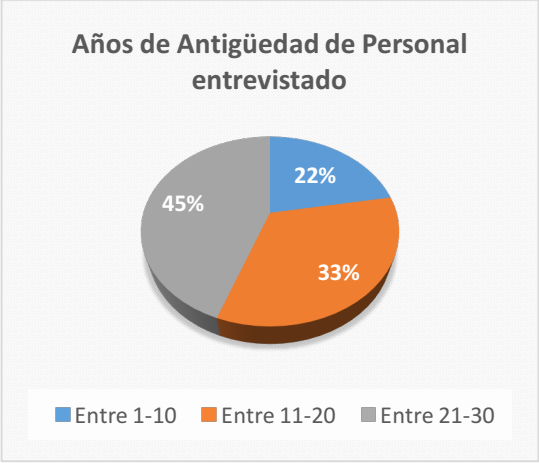

Figura 12.- Antigüedad de personal entrevistado
Fuente: Información obtenida de entrevistas en la empresa Tostada y Maz

- Escolaridad.- El mayor porcentaje de los entrevistados cuentan con una carrera profesional dentro de las áreas de finanzas y administración. Los miembros de la familia

contaban con educación media superior básica y con cursos de capacitación en administración y financieros (Fig. 13).

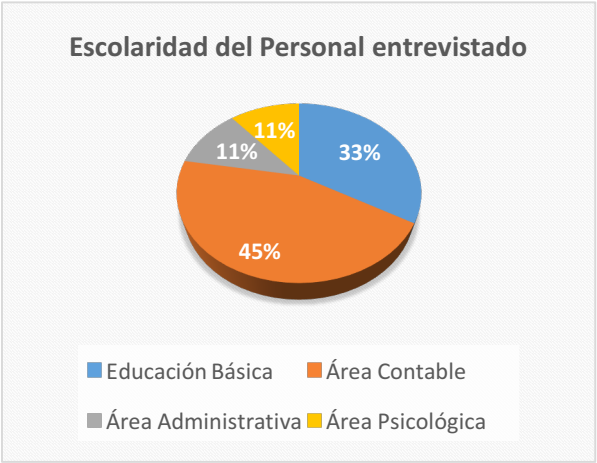

Figura 13.- Escolaridad de los entrevistados
Fuente: Información obtenida de entrevistas en la empresa Tostada y Maz

6.5.- La Empresa Tostada y Maz

Tostada y Maz, S.A. de C.V. fue fundada a finales de los años 80's por don José Pérez Barraza; es una compañía dedicada a la elaboración y distribución de tortillas y frituras de maíz en Sinaloa. Con la apertura de sucursales en 3 estados de la República Mexicana pretenden dar inicio a su expansión.

Don José Pérez Barraza, en 1974 inició como microempresario al abrir una tortillería en Villa Unión, sindicatura de Mazatlán, Sinaloa. Este pequeño negocio fue brindando poco a poco frutos, lo que permitió que en unos cuantos años más el Sr. Pérez invirtiera en Mazatlán con otra tortillería, la cual se encuentra ubicada en la colonia López Mateos.

Las ventas de las tortillas eran buenas, sin embargo, el Sr. Pérez buscaba algo que los llevara a un mejor plano, por lo que surge la idea de tostar parte de la producción de tortillas, así como también elaborar tortillas de harina. De esta idea nace la empresa Tostada y Maz en 1987 en un local de dos plantas cerca de la tortillería. Inicialmente contaban con 12 trabajadores: uno se encargaba de la parte contable, ocho elaboraban y empacaban las tostadas y tres vendedores que se encargaban de visitar los abarrotes y tiendas en las colonias ofreciendo el producto. La elaboración de las tostadas era de forma rústica: oreaban las tortillas al aire libre, al sol; en un principio solo se contaba con poca maquinaria y unos pequeños hornos.

Al poco tiempo, el Sr. Pérez decidió invertir en la comprar de maquinaria e insumos que ayudaran a mejorar sus productos. Con ello, la calidad de las tostadas aumentó en sabor y aspecto, lo cual permitió que también aumentara la aceptación y el gusto de los productos en las personas. A partir de esta etapa, la empresa ha ido creciendo gradualmente.

Actualmente, es una empresa que produce cerca de 20 mil paquetes de productos diarios. Al año 2009 habían tenido una inversión de 28 millones de pesos en maquinaria y 12 millones en infraestructura. Su presencia en el mercado por más de 27 años les ha brindado la experiencia suficiente para continuar con la oferta de sus productos de calidad, incrementar los lazos con productores de maíz de la región y ser una fuente importante de empleo en el estado de Sinaloa.

La misión y visión que tiene la empresa al año 2016 es:

Misión: Elaborar productos de la mejor calidad que satisfaga las necesidades del consumidor, además de proporcionar un servicio completo e higiénico.

Visión: Convertirse en la empresa elaboradora de alimentos y botanas de harina de maíz más importante a nivel nacional.

La empresa actualmente se encuentra en una etapa estable física y financieramente, sin embargo, internamente poco a poco se percibe una cierta tensión; entre el personal se comienza a comentar sobre el futuro de la dirección del negocio. No se sabe con exactitud en cuánto tiempo será el cambio, sin embargo, es evidente que el proceso sucesorio ha comenzado y no se sabe qué repercusiones tendrá.

6.5.1.- Estructura Jerárquica de la empresa

La estructura de los puestos dentro de la empresa de Tostada y Maz, ha tenido varias transformaciones a medida que ha ido creciendo. En la actualidad, es una empresa que cuenta con una plantilla de 246 empleados distribuidos en las áreas administrativas y operativas, en las diferentes sucursales.

Para este estudio es importante conocer concretamente la configuración jerárquica de los puestos claves que ejercen autoridad y tienen participación en la toma de decisiones en la empresa (figura 14).

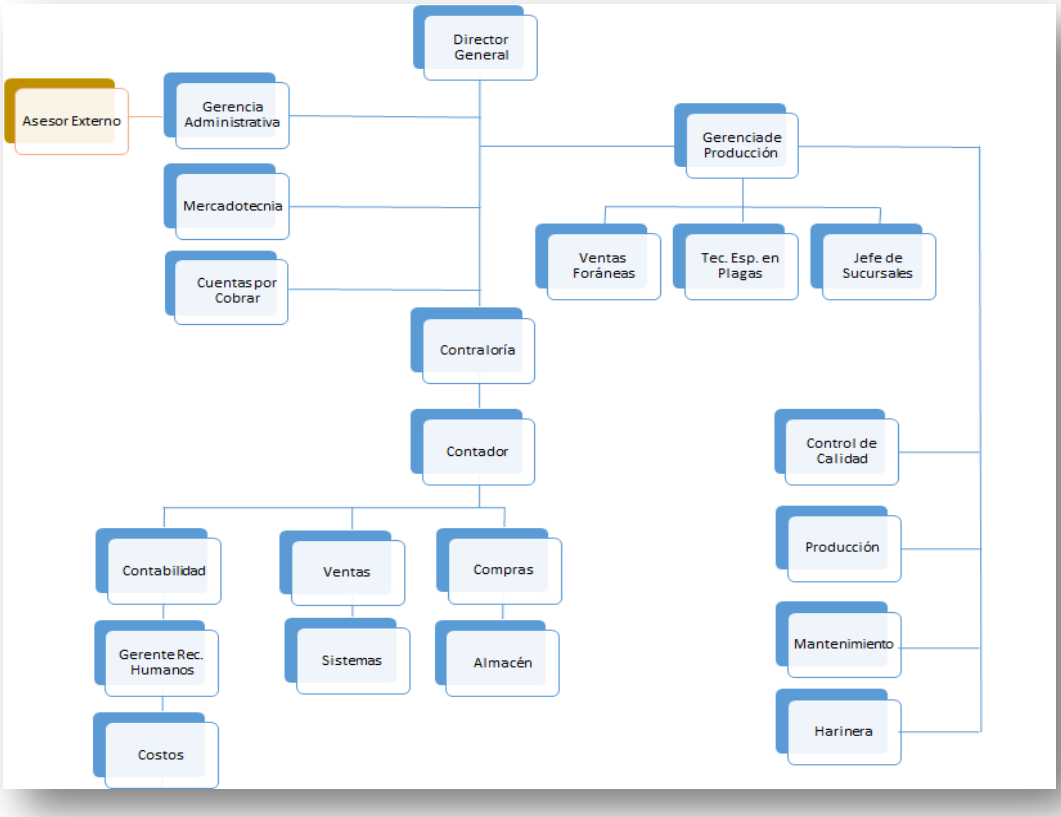

Figura 14.- Organigrama General de la Empresa
Fuente: Tostada y Maz, 2015

A medida que ha ido aumentado la producción, los puntos de venta y la distribución, el personal ha ido en incremento. Las dos ramas principales en las que se sostienen el control de las operaciones son la Gerencia Administrativa y la Gerencia de Operación, ambas gerencias dependen de la Dirección General.

La Dirección General coordina todas las operaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa apoyándose en la supervisión y control que tienen la Gerencia Administrativa, con lo relacionado con el área contable, gestión de recursos humanos y control de sucursales, así como el control de la Gerencia de Operaciones, que es la encargada de ver todo lo referente a insumos, producción, envase, transporte y maquinaria.

Desde principios del año 2016, la empresa se desempeña bajo la supervisión y control de un consejo administrativo. Este consejo se ha comenzado a encargar principalmente de vigilar y a analizar todo lo acontecido dentro de los procesos de la empresa y del personal que labora en ella. Está integrado por los miembros de la familia fundadora, personal clave y dos asesores externos. Hasta el momento de la investigación, no se habían integrado de forma gráfica al organigrama de la empresa por el hecho de estar todavía en formación.

La asesoría externa es llevada a cabo por dos expertos: uno en el área contable-fiscal y el otro en Recursos Humanos y Normas de Calidad. El asesor contable tiene 5 años apoyando a la empresa, mientras que el otro tiene 2 años.

6.5.2.- Localización geográfica

Actualmente Tostada y Maz es una empresa consolidada en crecimiento; a lo largo de los años, sus productos se ha ido posicionando, su ventas han aumentado considerablemente y la empresa se ha expandido a diferentes regiones de Sinaloa, así como a los estados de Durango, Tepic y Sonora, en las cuales no solamente tienen puntos de distribución sino que cuentan con varias plantas de producción (Fig. 15).

Figura 15.- Localización geográfica de sucursales de la empresa Tostada y Maz
Fuente: Elaboración propia, basado en la información recopilada en la empresa Tostada y Maz

La sucursal de Mazatlán es la matriz de la empresa y es donde se concentra la mayor parte de la producción.

6.6.- Desempeño del líder dentro de la Empresa Familiar durante el proceso sucesorio

El señor José Pérez Barraza nacido en Concordia, municipio al sur de Sinaloa, es el fundador-líder actual de Tostada y Maz, comenta que cuando inició su negocio "nunca imaginó que en algún momento fuese a tener una empresa tan grande, que pudiera brindar empleo a tantas personas".

El objetivo original que tenía el Sr. Pérez en su empresa era hacer buenas tortillas; hoy en día, este objetivo sigue siendo la base principal de la empresa pero en un sentido más amplio: brindar productos de harina de maíz de calidad, llevar estos productos a toda la República Mexicana, que la empresa siga creciendo y en un mediano plazo lograr exportar sus productos.

La empresa cuenta con una plantilla laboral de 246 empleados, de los cuales el 18% son elementos con más de 10 años de antigüedad. Algunos de estos elementos iniciaron con la empresa y son muy apreciados por los miembros de la familia ya que son considerados pilares de la empresa. En general, los empleados manifiestan que en la empresa existen buenas disposiciones económicas para los trabajadores, que los directivos buscan que la mayor parte del trabajo se realice en equipo y que existe un ambiente de armonía. Esta estabilidad laboral brinda tranquilidad: al Sr. Pérez, al indicar que este equipo de trabajo apoyará a la empresa para que siga adelante cuando él se retire; y a los empleados, les significa una seguridad personal al proporcionarles un empleo.

Dentro de la empresa han laborado diferentes familiares (directos y políticos) del fundador; algunos han salido del negocio y otros continúan. Para el Sr. Pérez, la empresa es una entidad aparte de su familia, a diferencia de otros empresarios que consideran sus empresas como una extensión de sus familias (Miller D. , Le Breton-Miller, Lester, & Cannella, 2007). El fundador considera que los miembros de la familia que laboran en la empresa son como todos los demás trabajadores, si se desempeñan bien en ella, continúan en ella.

Actualmente laboran en la empresa siete miembros de la familia y tanto para ellos como para el resto del personal, el líder es el Sr. Pérez. Cada miembro de la familia tiene un puesto con

actividades bien definidas. Para el fundador, es una ventaja que su negocio integre miembros de la familia por el apoyo que ellos le pueden brindar. Sin embargo, en ocasiones ha llegado a ser un problema, puesto que al no logra cumplir sus funciones el familiar, ha sido necesario suplirlo por otro trabajador no familiar; ello puede significar problemas al interior de la familia, pero necesario por el bien del negocio.

Dos de los siete familiares que laboran en la empresa son hijos del fundador: Janeth y Pedro; desde pequeños se les fomentó amor y respeto por el negocio. A partir de la edad de 15 y 14 años respectivamente, comenzaron a colaborar en la empresa por las tardes, después de la escuela y en vacaciones, su labor inicial fue acomodar las tortillas, además de otras actividades sencillas. Así empezaron a conocer desde lo más elemental hasta las actividades principales de la empresa y a interactuar con el personal. Por este conocimiento que tienen sus hijos, el Sr. Pérez espera que al retirarse del negocio sean ellos los que se posicionen al frente de la empresa y continúen con su legado.

Es difícil para el fundador decidir quién de sus hijos debería de quedarse al frente. En su opinión, los dos son capaces, aunque ambos tienen pros y contras para ocupar la dirección. Para él, lo más fácil sería dejarles la empresa en partes iguales: 50 por ciento para cada uno y así no generar conflictos. El Sr. Pérez considera que lo mejor es heredar la dirección antes de su retiro, pero es algo que decidirá más adelante.

Otra preocupación del director es que no le gustaría que sus hijos se esclavizaran con la empresa, por lo que le gustaría designar a un asistente directivo. Sin embargo, no ha contratado a alguno

porque eso representaría un costo alto adicional, además de un riesgo en el ejercicio de la autoridad. También le inquieta que una persona ajena a la familia eventualmente no atienda el negocio como lo haría un miembro familiar.

Tostada y Maz actualmente no cuenta, por una parte, con un plan sucesorio formal y por otra, nadie en la empresa desea que don José se retire, aunque esta falta de planificación para la sucesión de su líder, podría colocar a la empresa en una situación de riesgo (Poza E. , 2011). Sin embargo, para el Sr. Pérez, la sucesión no es un tema que signifique un problema, al contrario, él ha buscado a través de los años, que sus hijos se preparen y tomen experiencia en la empresa para que en su momento ellos queden al frente. Pero para los miembros de la empresa sería mejor que se estableciera un plan sucesorio para un cambio de dirección controlado ante el retiro del fundador, aun cuando no deseen que se jubile.

Lo único que se ha hecho al respecto, es una plática informativa con un asesor financiero externo, que sin embargo sirvió para destacar la importancia de la planificación en la sucesión. En este punto, cabe resaltar que los miembros de empresa no tienen conocimiento de lo que son los procesos sucesorios ni de cómo se llevan a cabo en otras empresas nacionales o extranjeras. El Sr. Pérez manifiesta su disposición para planificar la sucesión, sin embargo cree que todavía hay tiempo para ello.

El fundador manifiesta que la empresa actualmente se encuentra estable financieramente, en general no tienen complicaciones con las condiciones físicas para los trabajadores. Los directivos perciben fallas en el control de algunas partes del proceso productivo: hay demoras en los trabajos,

desperdicios de materia prima; además, la ubicación física de las áreas no han sido la más conveniente, por lo que han buscado reestructurarlas, entre otras cuestiones.

Para don José, los retos más grandes son la competencia, los cambios en la economía, y las tendencias en las preferencias de los productos.

6.7.- Desarrollo de los sucesores de la empresa familiar

Janeth y Pedro Pérez como hijos del fundador, desde jóvenes han tenido acceso a todo lo que pasa dentro y fuera de la empresa de la familia. Desde muy jóvenes, 15 y 14 años respectivamente, iniciaron a colaborar en la empresa, aproximadamente dos horas por las tardes entre semana, los sábados por la mañana y durante las vacaciones escolares. Ayudaban a su papá en la administración y en pequeños quehaceres de la producción.

Ambos hijos han crecido y respetado el negocio, y saben que es necesario mantenerlo próspero. Janeth ingresó de manera formal a la empresa al cumplir los 18 años, con un horario de trabajo y responsabilidades administrativas. De igual manera y a la misma edad, Pedro ingresa a la empresa integrándose al área operativa y de producción. Ambos comentan que aprendieron de su papá a que, como empresarios, nunca debían perder la sencillez y que son parte de un gran equipo de trabajo.

La preparación que han tenido ambos hijos dentro de la empresa ha sido de manera permanente, lo que los ha llevado a ocupar los dos puestos gerenciales de mayor importancia en la empresa: la Gerencia Administrativa por Janeth y la Gerencia de Producción por Pedro. La experiencia

adquirida en la empresa les ha brindado una gran cantidad de conocimiento de todos los procesos: el mercadeo, las finanzas y la atención a los proveedores, entre otras cosas, lo cual les otorga la oportunidad de participar en la toma de decisiones.

Ambos hijos están conscientes que el conocimiento que han adquirido tiene la finalidad de dirigir la empresa una vez que su padre decida dejar el mando principal. Pero, hasta antes de instalar el consejo administrativo, el progenitor era quien tomaba las decisiones más importantes, con intervenciones ocasionales de sus hijos.

Los hijos no poseen estudios universitarios, aunque han tomado cursos, capacitaciones y diplomados en administración y finanzas. Cada uno se ha especializado en su área de acción, desconociendo muchas cosas que ocurren en la otra área de la empresa, lo cual se pudiera considerar como una desventaja. En Tostada y Maz, la demarcación de las áreas de trabajo ha provocado que los trabajadores desarrollen un sentimiento de pertenencia, de preferencia y de simpatía hacia uno y otro hijo del fundador, por lo que manifiestan que dependiendo del sucesor que herede la dirección general, decidirán renunciar o no a la empresa. Esta situación sería inconveniente ya que algunos empleados son claves por sus conocimientos y experiencia.

Los sucesores tienen ya una postura ante el hecho de convertirse en el futuro en dirigentes de la empresa:

- uno de ellos ha manifestado no sentirse completamente preparado para tomar el liderazgo total de la empresa, porque le falta adquirir mayor conocimiento en ciertas áreas. Considera asimismo que le gustaría tomar cursos de alta dirección y liderazgo para tomar las riendas

de toda la organización, ya que es muy diferente estar al frente de una sola área a estarlo en toda la empresa.

- el otro, por el contrario, manifiesta sentirse seguro de tomar la dirección, ya que dice tener un buen equipo de trabajo en el cual puede apoyarse para sacar adelante a la empresa. Considera que también posee el conocimiento necesario para dirigir la empresa.

Ninguno de los herederos desea que el cambio de dirección se presente de manera precipitada, por lo que están de acuerdo en que debería establecerse un plan sucesorio. A raíz de la plática informativa que recibieron a principio del año 2016, respecto al tema de la sucesión, ambos se enteraron del bajo porcentaje de supervivencia de las empresas familiares: solo el 30% de las empresas que viven el proceso sucesorio de una primera a una segunda generación sobreviven (Kets de Vries, 1994; Poza E. , 2014). Esta inquietud acerca de la sucesión se ha expandido en cada uno de los miembros claves de la empresa, no solamente de los miembros de la familia.

Se puede afirmar que los herederos han comenzado a preocuparse por un proceso de sucesión conveniente y por preparar a la empresa para dar el paso. Ambos hermanos también expresan que, el apoyo entre ellos siempre va a existir, sea cual fuere la decisión que tome su padre en la elección del sucesor dirigente.

6.8.- Proceso sucesorio dentro de la empresa familiar mediana

Al indagar sobre el conocimiento que tienen del tema del proceso sucesorio los miembros de Tostada y Maz, se percibe en general que hay poca información y cultura al respecto. Los

miembros de la familia conocen de casos de empresas que han cambiado sus directivos pero no conocen a detalle las acciones que hayan llevado a cabo. Desconocen las prácticas que llevan a cabo otras empresas nacionales y extranjeras para la sucesión directiva, así como las instituciones que puedan brindar apoyo para implementar el proceso sucesorio.

Al cuestionar al Sr. Pérez en torno al proceso sucesorio de su empresa, manifiesta que para él es un proceso muy importante, sin embargo no tiene un plan a seguir. El fundador considera que, a su manera, lo ha comenzado a hacer a través de la preparación que les ha brindado a sus hijos, al brindarles más libertad en la toma de decisiones en las áreas en las que están al frente, en el brindarles mayor liderazgo entre los empleados y en transmitirles su conocimiento para resolver los problemas de la empresa.

Pero esta postura personal del Sr. Pérez pudiera no ser suficiente. Por tratarse de una empresa de talla mediana, su coordinación es más compleja, por los que los cambios requieren ser realizados bajo el mayor control posible. Algunos integrantes de Tostada y Maz tienen varias propuestas para concretar un plan sucesorio:

- recurrir a asesores externos con experiencia en procesos sucesorios
- que el consejo administrativo establezca reglas que les permitan llevar a cabo el proceso de la mejor manera posible
- capacitar a cierto personal para labores de supervisión en la empresa
- realizar auditorías para detectar posibles fallas en la empresa
- preparar a los sucesores con conocimientos de liderazgo, gestión e innovación, entre otros temas.

Además de considerar importante el plan sucesorio, existen tres aspectos más que es necesario resaltar: la relación entre los sucesores y el fundador; las condiciones necesarias para que un sucesor sea elegido director-líder; y el tipo de sucesión más apropiada para la empresa.

En torno a la relación entre los sucesores y el fundador de la empresa Tostada y Maz, tanto los miembros de la familia como a los trabajadores, consideran que existe armonía puesto que los intereses son similares, además de haber confianza y muy pocos conflictos, especialmente en la toma de decisiones (Fig. 16).

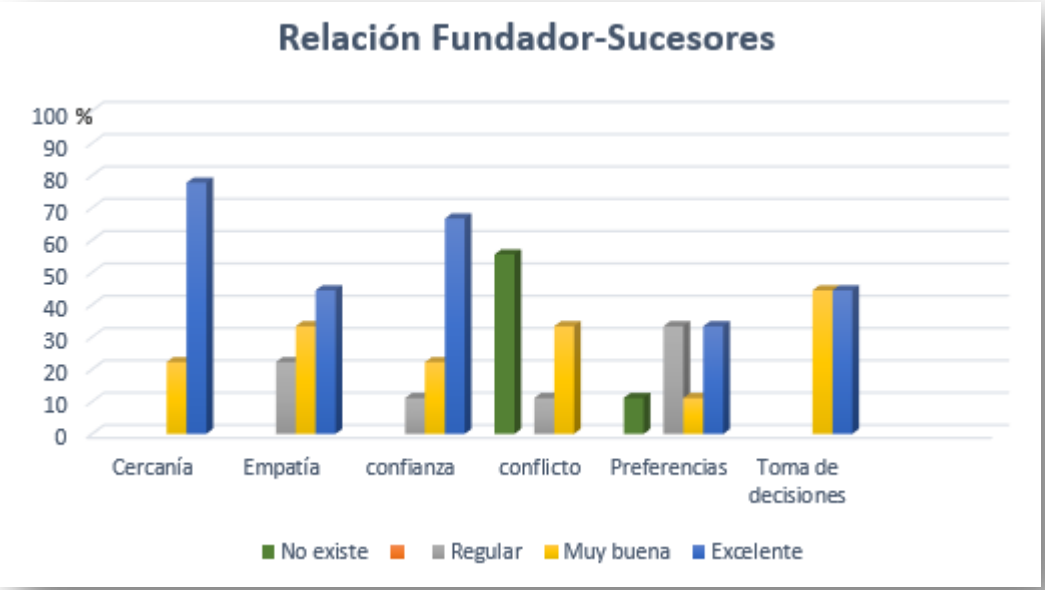

Figura 16.- Relación entre fundador y sucesor
Fuente: Elaboración propia, basado en información obtenida en entrevistas en la empresa Tostada y Maz

Los atributos que los entrevistados manifiestan debe de tener el sucesor que ocupe la dirección, según su importancia son (Fig. 17):

1.- Tener un "gran sentimiento de compromiso" hacia la empresa

2.- Poseer habilidad para el trabajo en equipo

3.- Tener sentido emprendedor y tenga habilidad para las relaciones personales

4.- Preparación universitaria con conocimientos financieros

5.- Conducirse con independencia hacia lo familiar

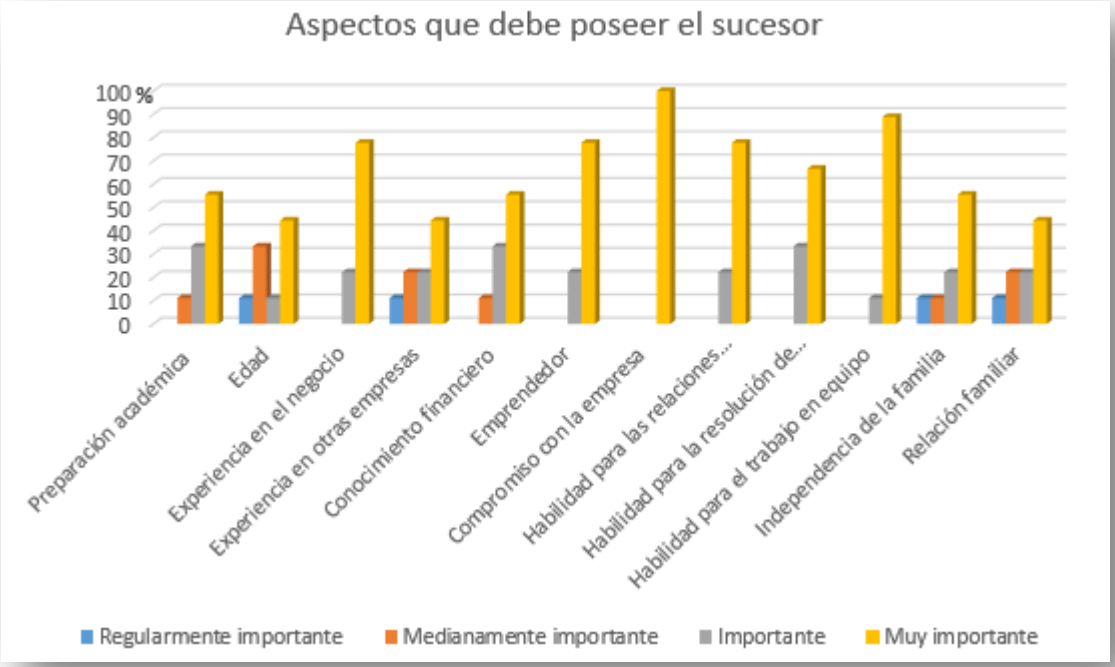

Figura 17.- Principales Aspectos que debe poseer el sucesor
Fuente: Elaboración propia, Datos extraídos de entrevistas en la empresa Tostada y Maz

El tercer aspecto, referente al tipo de sucesión más adecuada para esta empresa la mayoría de los entrevistados coinciden en que la dirección puede estar a cargo de miembros de la familia y miembros no familiares (Fig. 18).

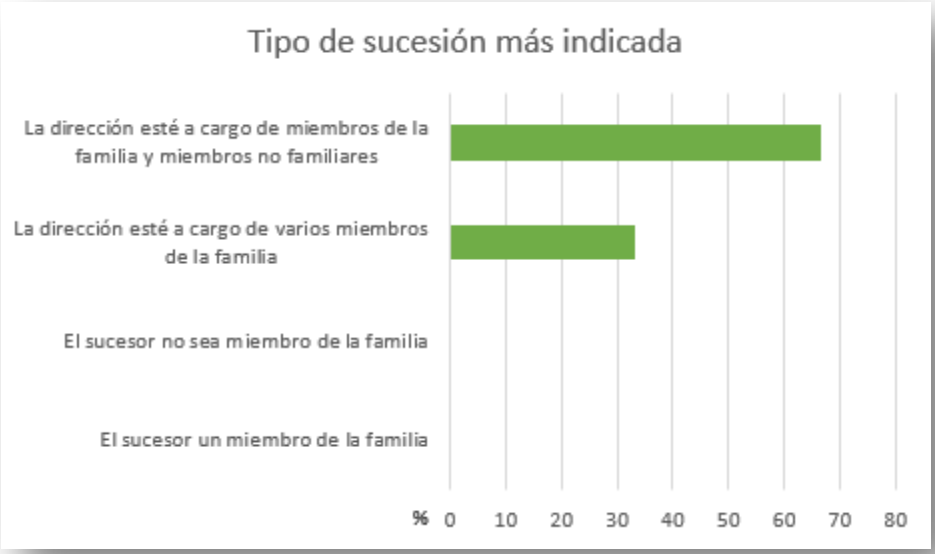

Figura 18.- Preferencia de tipo de sucesión para Tostada y Maz
Fuente: Elaboración propia, Datos extraídos de entrevistas en la empresa Tostada y Maz

6.9.- Tratamiento de las variables organizacionales dentro de la empresa familiar

Cada empresa familiar cuenta con un tipo de gestión particular según las características de la familia y de la empresa. La gestión de la empresa Tostada y Maz se encuentra repartida entre el fundador de la empresa, los sucesores y el consejo administrativo. A continuación se describe la situación de las variables organizacionales de la empresa.

6.9.1.- Poder

En un principio, el propietario de la empresa Tostada y Maz paulatinamente tomaba el control en la organización de los procesos y de su personal. El Sr. Pérez ejercía el poder de forma autocrática, ya que tomaba todas las decisiones, coordinaba al personal, resolvía conflictos, contactaba proveedores y establecía objetivos y estrategias; ello podía ser posible puesto que se trataba de una empresa de talla pequeña. El personal cumplía las órdenes y realizaba su trabajo sin cuestionar, obedeciendo al líder.

Una vez que el negocio fue creciendo, la forma simple y directa que se tenía de dirigirlo ya no fue tan fácil de aplicar. Una empresa que se encuentra en la talla mediana ya requiere de una mejor organización ya que se vuelve más compleja al aumentar el personal y sus funciones (Rodriguez, 2010). Es aquí donde los hijos del fundador se integraron de manera formal a la empresa.

Cuando la empresa, ya mediana, comenzó a complejizar sus procesos de producción y a aumentar su número de empleados, ya no fue posible que una sola persona tuviera el control, por lo que los hijos del fundador fueron ubicados al frente de las dos principales áreas de la empresa. La gerencia administrativa se asignó a Janeth Pérez, quien coordinaría las gestiones financieras y el manejo del personal. La gerencia operativa, encargada de los procesos productivos, almacén y distribución de productos, le fue conferida a Pedro Pérez.

Pero aun con los hijos al frente de las dos principales áreas, las decisiones y el poder, seguían siendo ejercidas solamente por el fundador, la forma de ejercer el poder pasó de ser autoritaria a paternalista. El poder de los herederos se circunscribía a la autoridad y toma de decisiones dentro de sus respectivas áreas, y si bien en las decisiones generales, la última palabra la tenía el fundador.

Actualmente, la empresa cuenta con un consejo administrativo que ha venido a aligerar un tanto la carga de mando que tiene el director-fundador (Fig. 19). El consejo se estableció a principios del año 2016, conformándose principalmente por siete personas: el fundador, los dos hijos del fundador, el contralor quien es miembro de la familia, dos contadores y un asesor externo. En ocasiones integran al consejo a otros miembros del personal, con la finalidad de que se aporte un

mayor número de propuestas en torno a los asuntos que se estén tratando. El consejo se reúne una vez al mes y se regula basándose en una orden del día, según sea lo que se requiere ver en la sesión.

Figura 19.- Integrantes del Consejo Administrativo de Tostada y Maz
Fuente: Elaboración propia, Datos extraídos de entrevistas en la empresa Tostada y Maz

A juicio de los miembros de la empresa entrevistados, el establecimiento del consejo administrativo ha sido "muy bueno" porque:

- los temas se tratan se analizan con mayor profundidad y con más información
- Se involucra a más personal que conocen sobre el tema
- La participación y conocimiento de los temas es mayor entre el personal clave de la empresa
- La toma de decisión se ha vuelto compartida
- La resolución de problemas se ha llevado a cabo con mayor agilidad y en menor tiempo
- Se expresan mejor las opiniones y la información es más abierta
- Existe mayor apertura hacia temas poco tratados de la empresa
- La generación de ideas es más fácil

- Se obtienen mayores y mejores acuerdos

Para el Sr. Pérez no ha sido fácil asimilar estos cambios en la empresa. En un principio no estaba muy seguro de la efectividad que tendría el crear un consejo administrativo y tardó en aceptarlo. No tenía bien idea de cómo funcionaría y si en verdad ayudaría a la empresa. A medida que el consejo administrativo facilitó las funciones, ha tenido mayor aceptación tanto para el fundador como para el resto del personal.

6.9.2.- Liderazgo

Para el Sr. Pérez, el estar al frente de una empresa líder en su ramo ha requerido mucho esfuerzo, trabajo y dedicación, comenta que "cuando en la empresa se logra el equilibrio en conjunto, se sobrevive y crece. Se requiere mucha unión y mucho esfuerzo de todos".

Desde que inició la empresa no hubo duda entre el personal de quién era el líder principal; el fundador tenía un estilo de liderazgo autoritario, puesto que nadie más que él emitía las órdenes y solo él dirigía las actividades del negocio. Cuando ingresaron sus hijos a colaborar al negocio, iniciaron con puestos pequeños y no ejercían ningún tipo de liderazgo. A medida que se fueron involucrando y teniendo mayores responsabilidades, fueron obteniendo un liderazgo propio. La formación que los sucesores han adquirido a través de los años les permite conducir un área de la empresa o inclusive en un futuro la empresa misma (Cabrera & Martín, 2007).

Los sucesores fueron desarrollando capacidades a través del conocimiento que fueron obteniendo de las tareas que realizaban en la empresa y de las colaboraciones con el personal que trabajaban

con ellos. Esto les brindó, en primer lugar, credibilidad y respeto ante los trabajadores, y en segundo lugar, la confianza ante el fundador de permitirles ocupar los puestos gerenciales en la empresa.

Esto permitió ampliar el número de líderes en la empresa. Ante el área administrativa, quien ejercía el liderazgo era Janeth Pérez y ante el área de operaciones Pedro Pérez. Sin embargo, el liderazgo principal continuaba ejerciéndolo del fundador, ya que el Sr. Pérez aún tenía poder para aprobar o desaprobar decisiones y acciones que hubieran expuesto alguno de los gerentes.

El tipo de liderazgo que se ha ejercido en el área administrativa se acerca al tipo transformacional, ya que para la gerente administrativa es muy importante que su personal se supere de manera intelectual a través de cursos y diplomados, así mismo, los estimula a que acerque a ella y busquen realizar las acciones en forma conjunta. Janeth Pérez tiene mucho acercamiento con los empleados, por lo que no es difícil para ellos comunicarse e interactuar con ella. Como resultado de la relación que existe en esta área, se busca que se obtengan mejores rendimiento en la empresa y una mejor relación de equipo.

Por su parte, el liderazgo que se ejerce en el área productiva se acerca mucho al tipo carismático. El principal rasgo de Pedro Pérez, identificado por los trabajadores, es la confianza que les brinda para hablar y convivir con él. También manifiestan que es una persona muy agradable a la cual es fácil colaborar en el trabajo y expresarle cualquier necesidad tanto personal como organizacional. Esta forma de ejercer el liderazgo le ha permitido a Pedro Pérez concentrar un equipo de trabajo que le permite obtener los objetivos de una forma sencilla y con confianza.

En opinión de las personas entrevistadas, los diferentes tipos de liderazgo que existen en la empresa, en determinados momentos, han enfrentado problemas:

- La forma en que por años ha ejercido el liderazgo el fundador, ha provocado que los trabajadores esperaran su autorización para ejercer una acción; aunque una orden la haya dado alguno de sus hijos, los empleados por costumbre esperaban la autorización del Sr. Pérez.
- El liderazgo que ejerce Janeth Pérez tendió a ser rigorista; ella deseaba siempre obtener un mayor rendimiento y satisfacción de las actividades de los trabajadores; para ella, si una persona no cumplía con sus objetivos u actividades, era mejor cambiarla o quitarla del puesto. Situación que no podía ejercerse en personal que tuviera relación cercana al líder-fundador.
- El liderazgo de Pedro Pérez, en ocasiones el límite de la confianza se rebasaba provocando que algunos trabajadores no realizaran bien sus funciones.
- Para los trabajadores del área de operaciones les era difícil aceptar órdenes de la gerencia administrativa y viceversa. Con frecuencia, los líderes de las gerencias tenían que exponerse entre ellos los requerimientos que ocupaban, para que, el propio gerente, administrativo o de operaciones, ordenara a su personal lo solicitado por el otro gerente. En resumen, las áreas se mantuvieron muy delimitadas y sus integrantes casi siempre realizan lo que les fue demandado por su gerente o bien, por el director general.

Actualmente, los puntos anteriores se ha buscado aminorarlos a través del consejo administrativo. Poco a poco, los objetivos, acciones, acuerdos y soluciones que se toman dentro

de las reuniones del consejo determinan las acciones a seguir de ambas áreas, independientemente de las figuras individuales de los líderes. Por lo tanto, las determinaciones tomadas están aceptadas por los tres líderes de la empresa y no existe ambigüedad entre los empleados de llevarse o no a cabo.

6.9.3.-Toma de decisiones

Cuando la empresa era pequeña, el Sr. Pérez dirigía el negocio y tomaba decisiones él solo, siguiendo su intuición y su experiencia. Hoy en día, por el tamaño de la empresa y lo complejos que se han vuelto todos los procesos, la toma de decisión en solitario no es lo más conveniente.

El fundador comenzó a indagar con el personal para obtener más información acerca de los asuntos que requerían alguna acción o decisión. Si el asunto era referente al área financiera se acercaba a la contadora o si era algo relacionado con los productos acercaba al jefe de producción, de esta forma obtenía mayor información y podía tener mayor conocimiento para tomar una decisión.

Después de que los herederos ocuparon los puestos gerenciales, la toma de decisión se realizó de forma más compartida. El Sr. Pérez y sus hijos se reunían para revisar pendientes de la empresa, en ocasiones solicitaban el apoyo de otros elementos de la empresa para escuchar sus opiniones y/o sugerencias. Con ello, el fundador buscaba contar con la mayor cantidad posible de información, analizarla junto con sus hijos y tomar de las diferentes alternativas, la decisión más conveniente. Poco a poco, la mayor parte de las decisiones se fueron tomando de manera consensada entre las tres partes. En las ocasiones en que alguna de las partes no estaba de acuerdo con las decisiones, la resolución recaía solamente en el fundador.

Con la creación del consejo administrativo, para la toma de decisiones, actualmente se:

- Establecen reuniones con los principales elementos de la empresa una vez al mes
- Exponer todo tipo de asuntos de la empresa: objetivos, estrategias, conflictos, problemáticas, etc.
- Se toman las decisiones concernientes a todo lo de la empresa
- Toman de base herramientas financieras como estados financieros, balances, cálculos de costos, principalmente.

El papel que ha desarrollado el consejo administrativo, en opinión de todos los entrevistados es, que ha sido muy benéfico para la empresa, principalmente en el proceso de toma de decisiones. Para ellos, ha sido de gran aporte que diferentes puntos de vista sean expuestos hacia cada uno de los asuntos que son tratados en el consejo: desde los puestos directivos, del diferente personal involucrado y de asesores externos. La diversificación de puntos de vista ha permitido ampliar los niveles de control sobre los diferentes procesos de la empresa, han obtenido mejores soluciones en el tratamiento de problemas, han detectado deficiencias en la información, entre otras cuestiones.

La integración e intervención de los dos asesores externos a la empresa ha permitido obtener tener una evaluación de la situación de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, así mismo ofrecen sugerencias que permiten hacer mejoras a corto y mediano plazo. Estas aportaciones de los asesores externos son expuestas a los gerentes de la empresa para su discusión. La detección de deficiencias en los procesos y la opinión de expertos han brindado un apoyo muy importante para tomar las diferentes decisiones que permitan mejorar los asuntos de la empresa. Algunas de las acciones que se han llevado a cabo a raíz de estas aportaciones son: el ordenamiento de las

actividades que deben de realizar cada uno de los trabajadores y el mejoramiento en la ubicación de los espacios.

6.9.4.-Conflicto

Dentro de la empresa Tostada y Maz se busca la forma de que los conflictos que se han llegado a presentar perjudiquen lo menos posible y se tome experiencia de ellos. El personal entrevistado ha dejado ver que actualmente la empresa se encuentra en un tiempo muy estable, por lo que las situaciones de conflicto son muy escasas.

Las situaciones de roce entre los empleados y los sucesores tuvieron lugar cuando alguna de sus órdenes no se han llevado a cabo. El conflicto ha sido, por lo general porque la orden la cambia el director. Ello no ha generado mayores problemas ya que, cuando ha sucedido, se entablan una plática entre director y sucesor, ven los dos puntos de vista y llegar a un consenso de lo que se debe hacer.

Durante el proceso de toma de decisiones normalmente se presentan diversos puntos de vistas, en los cuales se busca la manera de encontrar el punto que mejor convenga para el negocio. En caso de no existir consenso en una decisión, se busca que la mayoría de los involucrados en la decisión apoyen la resolución de manera justificada.

En cuanto a conflictos familiares, es muy raro que se presenten dentro de la empresa; la relación que tienen los miembros de la familia empresarial es muy buena tanto dentro como fuera del negocio. Cuando se ha presentado algún problema, se han reunido los miembros de la familia,

normalmente fuera de la empresa y buscan la solución de manera tranquila, examinan la alternativa que los lleve a conservar primeramente la buena relación familiar dejando en segundo plano lo concerniente a lo laboral. Hasta el momento, el Sr. Pérez no ha permitido que situaciones familiares afecten a la parte laboral y viceversa.

De todo conflicto presentando, los miembros familiares buscan obtener experiencias positivas; tanto el fundador como el demás personal piensan que los conflictos son oportunidades de mejora. Cada situación difícil permite conocer sus capacidades y debilidades, sus deficiencias, por lo que buscan mejorar continuamente para estar preparados para futuras eventualidades.

Conclusión del capítulo

Cada empresa existente cuenta con sus propias características que la definen única. La empresa Tostada y Maz es un caso que muestra la manera que comúnmente son gestionadas las empresas familiares de talla mediana en México. La falta de acción ante el cambio sucesorio eminente, que a corto plazo llegará a ella, posiciona a la empresa en un riesgo para su continuidad.

Los miembros de la empresa han vivido durante varios años cambios importantes en la manera de gestionar la compañía, tal es el caso de la evolución que han tenido las variables organizacionales: el poder ejercido por el propietario ha pasado del autoritarismo al paternalista, y ahora con la introducción del consejo administrativo se ha tenido que adaptar a un poder compartido; los tipos de liderazgos existentes, sin una regulación adecuada pudieran provocar conflictos tanto en la empresa como en la familia; el ejercicio de la toma de decisiones también se ha modificado ya que

de ser una acción que recaía en una sola persona, ahora es un proceso ejercido por un conjunto de personas que tienen la información necesaria para buscar las mejores alternativas para la empresa; y por último, los conflictos dentro de la empresa, hasta el momento, han sido resueltos sin tener repercusiones negativas en la empresa.

La implementación del consejo administrativo en Tostadas y Maz ha permitido que las implicaciones que han surgido en las variables organizacionales se analicen y resuelvan buscando el bien de la empresa.

Resultados, Conclusiones y Perspectivas futuras de investigación

Resultados

Esta investigación constituye un estudio relacional entre la empresa familiar, la empresa mediana y la sucesión, dándole énfasis a la importancia de la empresa familiar mediana en el tejido empresarial y económico de su región. Este estudio se ha centrado en la influencia que tiene el proceso sucesorio en las variables organizacionales que intervienen directamente en la gobernanza de las compañías familiares que son factores determinantes para el cambio de dirección y la supervivencia de la empresa.

1.- Dentro de los principales resultados se pudo confirmar que, el líder de la empresa familiar mediana Tostada y Maz, es consciente de la importancia de la planificación de la sucesión, sin embargo son muy pocas las acciones que realiza al respecto. Es importante que a través de la planeación se realicen acciones preparatorias, tanto para la empresa como para los actores principales del negocio, director y sucesor, tal lo habían afirmado Poza (2011) y De la Rosa, Lozano y Ramirez, (2009) que el director debe generar las condiciones necesarias en la empresa para que se realice el cambio sucesorio.

Para el Sr. Pérez es difícil elaborar una planeación de su sucesión al igual que ha sido para otros líderes de empresas: primero, por la indecisión de dejar el poder (Miller, Le Breton-Miller y Lester, 2011); segundo, por desconocer si la situación actual de la empresa es adecuada para el cambio sucesorio (O'Hara, 2017); tercero, por desconocer los pasos requeridos para realizar un plan sucesorio; y cuarto, por el alto costo que representaría para la empresa las asesorías externas para elaborar e implementar la planeación de la sucesión (Belausteguigoitia, 2004).

En Tostada y Maz, al no tener el control completo de los procesos de la empresa y por desconocer las acciones necesarias para la sucesión ha provocado un estado negativo dentro de la empresa, de incertidumbre y de temor entre sus miembros de que llegue a suscitarse un cambio sucesorio repentino que ponga en riesgo la estabilidad del negocio.

2.- Por el deseo de continuidad, el líder de la empresa sí acepta que sus familiares ocupen su lugar en el futuro. Les brinda espacios de trabajo donde pueden obtener experiencia laboral, así como reconocimiento ante los empleados (Mejía et al., 2011; Poza E., 2011). Queda confirmado que la experiencia laboral y el sentimiento de compromiso con la empresa son dos de los requisitos primordiales para un sucesor, sin embargo estudios recientes resaltan la importancia de contar con conocimientos académicos especializados referentes a la actividad que realiza la empresa (IEFamiliar, 2015). Chittor y Das (2007) proponían la profesionalización de la dirección, sin embargo esta no es una solución muy aceptada por los directivos de las empresas familiares por el hecho de que equivale a ceder el poder a una persona externa a la familia. Una propuesta de solución es la utilización de asesores internos o externos a la empresa según sean las necesidades, que proporcionen conocimientos especializados en apoyo al sucesor. Con ello, el sucesor puede contar con mayor seguridad para tomar la dirección del negocio.

3.- El manejo de la gestión en las empresas familiares de tallas micro y pequeñas es diferente a la de la talla mediana por su complejidad y dimensión. En las empresas de talla mediana es necesario formalizar la gobernanza empresarial mediante la conformación de un consejo administrativo que permita una gestión más formal y controlada basado en el modelo de las empresas grandes (METI, 2017, Poza E., 2011). El consejo debe conformarse de un número

determinado de representantes según sea las necesidades de la empresa y debe estar integrado por: el director, los sucesores, personal clave de las principales áreas de la compañía, personal de las áreas de especialización del negocio y asesores externos con experiencia en empresas similares.

4.- El estilo de poder autocrático que normalmente es ejercido por el líder de las empresas familiares (Chittoor & Das, 2007), en las compañías de talla mediana es inadecuado. Este estudio revela la necesidad imperante de que una empresa familiar como Tostada y Maz posea un consejo administrativo, pues mejoraría la estabilidad durante el proceso sucesorio, puesto que el ejercicio del poder estará sustentado y regulado por los acuerdos que sean tomados dentro de él y esta forma de gestión se continuará una vez que se realice el cambio de dirección. El paso del poder durante la sucesión no desestabilizará el negocio puesto que ya estaría habituado a trabajar bajo las órdenes emergidas del consejo y se recibirían de la misma forma.

5.- En las empresas familiares de primera generación, el liderazgo no presenta muchos problemas ya que todos los integrantes de la empresa, familiares y no familiares, reconocen la figura del fundador como líder del negocio con estilo paternalista (Mussolino & Calabrò, 2014) . Se ha constatado que durante el proceso sucesorio, el cambio de director puede traer consigo cambios en el estilo de liderazgo, con una forma de pensar y visión estratégica diferente como para provocar cambios bruscos en la empresa que pongan en riesgo su permanencia (Tessa & Gheddache, 2010). La implementación del consejo administrativo fungirá como un regulador entre los estilos de liderazgo que ejerza el líder, y en su momento, el sucesor. En teoría, a través del consejo administrativo las determinaciones que tome el líder estarán reforzadas, limitadas y orientadas hacia los objetivos establecidos en la empresa.

6.- Dentro de la empresa familiar es común que el ejercicio de la toma de decisiones se ejerza solo por el director, quien generalmente se basa en su intuición y su experiencia (Kets de Vries M. F., 1994). Sin embargo, pudo observarse que esta forma de actuar llegó a ser ineficiente y limitada en la empresa familiar Tostada y Maz. Un director de una empresa de talla mediana va perdiendo el control por lo complejo que se van volviendo los procesos internos y por el aumento del personal. Para las empresas familiares medianas se estima que, al mejorar el control de su gestión con la formalización de su gobernanza utilizando instrumentos de orden y con la selección y/o construcción de herramientas de control adecuadas a sus necesidades podrán llevar a cabo el proceso de toma de decisiones bajo un soporte confiable y eficiente de información y con el respaldo brindado por la directriz principal del negocio.

Así mismo, es importante instalar un sistema de supervisión auxiliar en el control y detección de problemas en las diferentes áreas de la empresa. La información proporcionada por las herramientas de control y por el sistema de supervisión deberá ser analizada por el consejo administrativo. Esta forma de ejercer la toma de decisiones podrá brindar a la empresa mayor seguridad, eficiencia en sus acciones, además de estabilidad durante el proceso sucesorio, ya que el sucesor junto con el consejo administrativo podrán mantener el control del negocio y minimizar los riesgos de supervivencia.

7.- Dentro de las empresas familiares, los conflictos que surgen pueden ser de tipo familiar o empresarial, mismos que según sean tratados, pueden ser benéficos o perjudiciales para el negocio (Barrera, 2007). Esta investigación pudo constatar que, por la complejidad y la talla de la empresa familiar mediana es necesario que el tratamiento de los conflictos sea realizado mediante varias

personas y no solamente por el líder. El análisis que puede darse a los conflicto a través del consejo administrativo puede brindar información pertinente que ayude a la resolución de los problemas, además de que entre todos los integrantes del consejo pueden convertir la situación del problema en una oportunidad de mejora. Al igual que en las otras tres variables organizacionales, esta forma de tratamiento de problemas previo al cambio sucesorio le brinda al sucesor una forma estable de tomar el control de la empresa y poder ejercer estas mismas acciones cuando se realice el cambio de dirección sin que se desestabilice la empresa.

Tomando como base el modelo de sucesión propuesto por Le Breton-Miller y sus colaboradores (2004) y los resultados anteriormente mencionados, esta investigación permite presentar una propuesta del modelo de sucesión para las empresas familiares medianas (Figura 20) donde el principal cambio se encuentra en la mejora de su sistema de gestión al integrar un consejo administrativo reforzado y con la utilización de herramientas de control formalizando de esta manera su gobernanza empresarial.

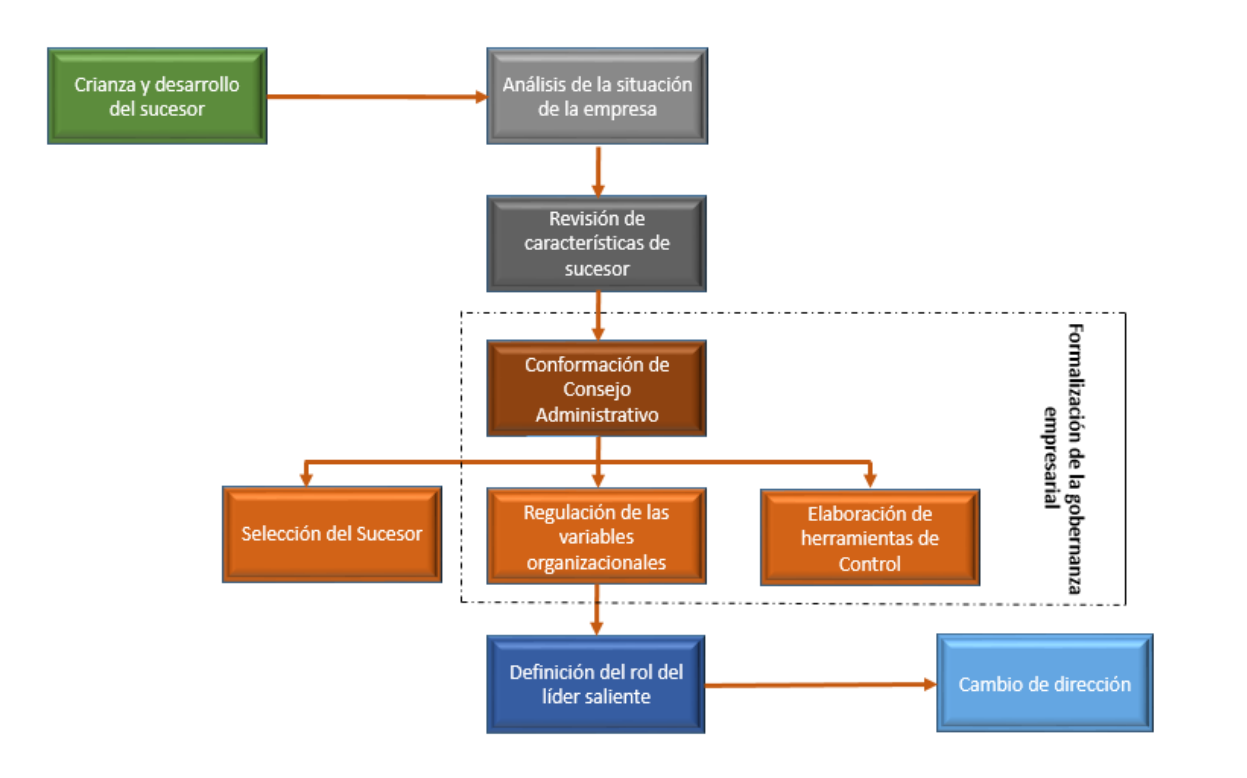

Figura 20.- Modelo de sucesión para las empresas familiares medianas.
Fuente: Elaboración propia, 2017

Conclusiones

La sucesión en la empresa familiar mediana va más allá de la acción de pasar la batuta del liderazgo del fundador al sucesor (Beckhard y Dyler, 1983), se acerca más a lo planteado por Morris y sus colaboradores (1997) donde afirman que es un proceso planificado. Sin embargo la planificación propuesta por los autores mencionados, se limita solamente a que el líder de la empresa se preocupe por la preparación del sucesor. A través de la investigación realizada a la empresa Tostada y Maz se pudo constatar que, para la planeación, el líder además de preparar al sucesor, debe preparar a la empresa para el cambio. Debe organizar una revisión de la situación general de la empresa para detectar los puntos débiles, los cuales pudieran desajustar el proceder

de la misma, así como también debe fiscalizar el plan estratégico del negocio y el plan previsto para la sucesión de los bienes y de la dirección. Ello brindará al director un panorama de la compañía, realizar los ajustes necesarios y determinar si se encuentran en condiciones de hacer el cambio de dirección.

Así mismo, la preparación del sucesor no puede acotarse a adquirir experiencia dentro del negocio y contar con el sentimiento de compromiso hacia ella (Davis, citado por Poza, 2011), es necesario que el sucesor cuente con los conocimientos académicos o especializados en torno a la actividad de la empresa. En muchos casos, los sucesores no cuentan con este último aspecto por lo que deben buscar tener un asesor interno o externo con los conocimientos necesarios, en el cual pueda apoyarse para la toma de decisiones.

Como ha declarado Rodríguez (2010), las empresas medianas cuentan con características propias, en las cuales remarca que se manejan con poca especialización en su administración, lo cual es un problema grave, ya que un negocio de esta dimensión debe contar con un componente administrativo desarrollado, capaz de controlar su estructura y sus tareas especializadas. Las empresas familiares mediana requieren un sistema de gobernanza más formal y estructurada. La formalización de la gobernanza de las empresas familiares a través de un consejo administrativo reforzado con asesores externos y con las herramientas de control adecuados a los requerimientos de la empresa, brindarán un control de gestión necesario para llevar a cabo el cambio de dirección, de tal forma que se minimicen los riesgo de su continuidad.

Al analizar en esta investigación el efecto del proceso sucesorio sobre algunas de las variables de la gobernanza como el poder, liderazgo y toma de decisiones (Yu, Lumpkin, Sorenson y Brigham, 2012) además de los conflictos resultantes de la interacción de las tres variables mencionadas (Tessa y Gheddache, 2010), ayudó a determinar que el consejo administrativo puede regular las derivaciones que emerjan de estas variables organizacionales durante la sucesión:

- El director podrá manejar la empresa junto al sucesor e ir pasando el liderazgo y el poder paulatinamente hasta el momento en que el sucesor adquiera la posición de líder de la empresa y tome el control de la empresa.
- La Toma de decisiones será un proceso evaluado y procesado por el consejo administrativo, buscando entre todos sus elementos, las mejores alternativas que ayuden alcanzar los objetivos de la empresa.
- Y, cualquier conflicto surgido dentro del negocio, será revisado y resuelto a través del análisis que lleve a cabo dicho consejo, el cual determinará su solución.

La supervivencia de la empresa familiar mediana depende mucho del control previo que el líder puede implementar junto con el sucesor antes de que se lleve a cabo la sucesión de la dirección.

Perspectivas Futuras de Investigación

- Realizar una metodología para obtener un directorio de empresas familiares existentes en el estado de Sinaloa, México.
- Comparar los resultados obtenidos en esta investigación con otros estudios de caso que tengan diferentes actividades comerciales para confirmar que la dimensión de la empresa mediana influye directamente en la gestión, y verificar si hace diferencia las actividades que realice la empresa.
- Dar continuidad a esta investigación y medir el control que obtuvo un sucesor que se encuentre en una empresa que haya implementado un consejo administrativo y herramientas de control antes de hacer el cambio de dirección contra otra empresa que no tenga estos elementos.
- Dar continuidad a esta investigación para verificar la eficiencia de la empresa familiar mediana con la implementación del consejo administrativo con miembros especializados y las herramientas de control.
- Verificar qué herramientas de control le proporcionan mayor beneficio a las empresas familiares medianas.
- Emprendimiento social del sucesor en la empresa familiar
- El emprendimiento regional de la empresa familiar
- El desarrollo de la empresa familiar como factor básico para potenciar a la emprendedor

Referencias

Aceves, N., Pérez, G., Cárdenas, P., & Tec, M. (2014). Mexican SBE's Growth Limitations: A Comparative Analysis of NAFTA's Firm Death Dynamics. *2nd International Conference on Management, Leadership and Governance. Academic Conferences Limited*, 418.

Adams, J., Klein, S., & Smyrnios, K. (2002). The F-PEC sacle of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review, 15*(1), 45-58. doi:10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x

Alderfer, C. (1971). Change processes in organizations. *Yale University New Haven Conn Dept of Administrative Sciences*.

Amat, J. (2007). *La continuidad de la empresa familiar.* Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Anderson, R., & Reeb, D. (2003). Founding-family ownership, corporate diversification and firm leverage. *Journal of Law and Economics, 46*, 653-684. doi:10.1086/377115.

Andolfi, M. (1997). *Tiempo y mito en la psicoterapia familiar.* Buenos Aires,Argentina: Paidos.

APIA. (2004). *Gouvernance pour des PME/ETI performantes- Le Guide practique.* Francia: Administrateurs Professionnels Indépendants Associés. Obtenido de http://www.apia.asso.fr/offres/doc_inline_src/373/APIA+SpeGouv_web.pdf

Arazi, M., & Baralla, G. (2012). La Situación de las PyMEs en América Latina. *Inter-Américan Development Bank (IADB)*.

Arrègle, J., & Mari, I. (2010). Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? Principaux résultats des recherches et perspectives. *Revue Française de Gestion*(1), 87-109.

ASMEP-ETI, & Montaigne, L. (2013). *Vive le long terme. Les entreprises familiales au service de la croissance et l'emploi.* Paris: Institut Montaigne. Obtenido de http://www.institutmontaigne.org/fr/publications/vive-le-long-terme-les-entreprises-familiales-au-service-de-la-croissance-et-de-lemploi

Assens, C. (2013). *Le management des réseaux. Tisser du lien socil por le bien-être économique* (Primera ed.). Bélgica: De Boeck.

Avloniti, A., Iatridou, A., Kaloupsis, I., & Vozikis, G. (2014). Sibling rivalry:implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal, 10*, 661-678. doi:10.1007/s11365-013-0271-6

Barbelivien, D., & Meyssonnier, F. (2016). La structuration du contrôle de gestion dans trois ETI familiales et industrielles. *HAL archives-ouvertes*, 1-30. Recuperado el 02 de 2017, de https:/hal.archives-ouvertes.fr/hal-01295039

Baron, R. (2008). The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review, 33*(2), 328-340.

Barrera, Y. (2007). *Negociación y Transformación de Conflictos.* Guatemala: Serviprensa.

Basco, R. (2010). Tipo de orientación y práctica de dirección y gobierno. Un estudio aplicado a las empresas familiares españolas. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 129-144.

Belausteguigoitia, I. (2004). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación.* México: McGraw-Hill.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación.* México: Pearson Educación.

Bianchi, P., & Di Tommaso, M. (2001). Política industrial para la pequeña y mediana empresa en la economía global. *Comercio Exterior del Banco Nacional de Comercio Exterior, 51*(12), 1089-1095.

Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game theory and family business succession: An introduction. *Family Business Review, 26*(1), 51-67. doi:10.1177/0894486512447811

Bowen, M. (05 de 2016). *The family systems institute.* Obtenido de http://www.thefsi.com.au/us/bowen-theory/

Bowen, M., & Kerr, M. (2009). *Family evaluation.* New York, EU: WW Norton & Company.

Brett, J., & Shapiro, D. (1998). Breaking Bonds of Reciprocity. *Academy of Management Journal, 41*(4), 410-424.

Bunge, M. (2014). *La ciencia, su método y su filosofía.* Sudamericana.

Cabrera, M., & Martín, J. (2007). Factores que afectan al proceso de sucesión en la empresa familiar: Perspectiva del predecesor versus sucesor. *In Conocimiento, Innovación y Emprendedores:camino al futuro*, 1258-1275.

Cano, J. (2016). *EFB-KPMG Barómetro Europeo de la Empresa Familiar 2016.* Recuperado el Noviembre de 2016, de http://www.iefamiliar.com/upload/documentos/VBarometroEF.pdf

Cano, J., Cortés, F., & Pueyo, R. (2015). *Una visión de la Empresa Familiar excelente.* Barcelona, España: Instituto de la Empresa Familiar, KPMG.

Castro, M., & Nevárez, J. (2015). Las crisis económicas y sus efectos en el mercado de trabajo, en la desigualdad y en la pobreza de México. *Contaduría y Administración UNAM, 60*, 219-249. doi:10.1016/j.cya.2015.05.003

Cea, J. (1989). Poder y Autoridad. *Revista de Ciencia Política, 1*, 89-102.

Chen, S., Chen, X., Chen, Q., & Shevlin, T. (2010). Are family firms more tax aggressive than non-family firms? *Journal of Financial Economics, 45*(1), 41-61. doi:10.1016/j.jfineco.2009.02.003

Chirico, F., Ireland, R., & Sirmon, D. (2011). Franchising and the family firm: Creating unique sources of advantage through 'familiness'. *Entrepreneurship Theory and Practice, 35*(3), 483-501. doi:10.1111/j.1540-6520.2011.00441.x

Chittoor, R., & Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession performance - A vital linkage. *Family Business Review, 20*(1), 65-79. doi:10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x

Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice, 23*, 19-39.

Chua, J., Chrisman, J., & Steier, L. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship, Theory and Practice, 29*, 331-338.

Condor, R. (2012). Le contrôle de gestion dans les PME: Une approche par la taille et le cycle de vie. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entrepris, 25*(2), 77-97. doi:10.7202/1015800ar

Creswell, J. (2007). *Qualitative inquiri & research design. Choosing among five approaches.* Estados Unidos: Sage.

Cuevas, T. (2013). PyMEs en México y la Unión Europea. *Revista PyME*, 24-26. doi:10.2781/8713

Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional* (Sexta edición ed.). México: Thomson Editores.

Davel, E. (2006). *Organisation et culture en contexte familial: l'ambivalence comme enjeu de gestion.* Canadá: ProQuest.

Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business organizational dinamics. *Organizational Dynamics, 12*(1), 47-56.

De Geus, A., & Gorin, J. (1998). *La empresa viviente: hábitos para sobrevivir en un ambiente de negocios turbulento.* Argentina: Granica SA.

De la Garza, M., Medina, J., Chein, N., Jiménez, K., González, J., & Díaz, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el nordeste de México. *Cuadernos de administración, 24*(42).

De la Rosa Alburquerque, A., Lozano Carrillo, O., & Ramirez Segura, J. (2009). Organización, empresa y familia: de la empresa familiar a la organización familiar. *Gestión y estrategia*(36), 17-36.

De Massis, A., Chua, J., & Chrisman, J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review, 21*(2), 183-199. doi:10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x

DENUE. (04 de Abril de 2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx

DeRue , D., & Ashford, S. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review, 35*(4), 627-647.

Dubocage, E., & Galindo, G. (2014). Understanding founder–CEO's replacement in venture-backed companies: A theoretical and empirical analysis. *European Management Journal, 32*(3), 461-474. doi:10.1111/j.1540-6261.2004.00696.x

Dunn, B. (1995). Success Themes in Scottish Family Enterprises: Philosophies and Practice Through the Generations. *Family Business Review*, 17-28. doi:10.1111/j.1741-6248.1995.00017.x.

Duque, M., Montoya, L., & Arias, S. (2006). Las Organizaciones y la Evolucion Administrativa. *Scientia et Technica, 2*(31), 147-152.

Dyer, G., & Whetten, D. (2006). Family firms and social responsibility. Preliminary evidence from the S&P500. *Entrepreneurship Theory and Practice, 30*(4), 785-802. doi:10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x.

Economía, S. d. (02 de 2015). *Secretaría de Economía de México*. Obtenido de http://www.economia.gob.mx/

EFB. (2013). *European Family Businesses*. Obtenido de http://www.europeanfamilybusinesses.eu/

EFB, E. F. (2016). *Baromètre européen des entreprises familiales.* France: Create.

Elkann, J. (2012). La empresa Familiar. *XV Congreso Nacional de la Emrpesa familiar* (págs. 25-34). Barcelona, España: Instituto de Empresa Familiar.

Ericson, R., & Pakes, A. (1995). Markov-Perfect Industry Dynamics: A framework for empirical work. *The Review of Economic Studies, 2*(1), 53-82.

Family Business Survey France. (2011). *Qui aut explit plaborissi doluptati quia vit.* France: ASMEP-ETI.

Fiedler, F. (1996). Research on leadership selection and training: One view of the future. *Administrative Science Quarterly*, 241-250. doi:10.2307/2393716.

French, J., & Raven, B. (1971). *Bases del Poder Social. Dinámicas de grupos.* México: Trillas.

Gallo, M. (1998). *La Sucesión en la empresa familiar.* Barcelona: la Caixa, Caja de Ahorro y Pensiones de Barcelona.

Garcia, J., & Casanueva, C. (2001). *Práctica de la Gestión Empresarial.* España: Mc Graw Hill.

Garciandía, J. (2005). *Pensar Sistémico: una introducción al pensamiento sistémico.* Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Empresas Familiares: Generación a Generación.* México: Mc Graw-Hill.
Gil Feixa, S., & Olleta Tañà, J. (abril de 2007). *Enfoque evolucionista de la empresa e innovación tecnológica: el modelo de RR Nelson y SG Winter.* Obtenido de Universidad de Barcelona: http://pendientedemigracion.ucm.es/info/ec/jec8/Datos/documentos/comunicaciones/Fundamentos/Gil%20Salvador.PDF
Giménez, G. (2012). El problema de la generalización en los estudios de caso. *Cultura y representaciones sociales, 7*(13), 40-62.
Gobierno del Estado de Sinaloa. (2015). *Gobierno del Estado de Sinaloa*. Obtenido de http://www.sinaloa.gob.mx
Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review, 11*, 109-122.
Gómez Ortíz, R. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento y Gestión*, 157-194.
Gomez-Mejía, L., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Sociemotional wealth preservation in family firms. *The academy of management annals, 5*(1), 653-707. doi:10.1080/19416520.2011.
Gomez-Mejia, L., Makri, M., & Larraza-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies, 47*(2), 223-252. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x.
González, M., Guzmán, A., Pombo, C., & Trujillo, M. (2010). Empresas Familiares: Revisión de la Literatura desde una perspectiva de Agencia. *Cuadernos de Administración, 23*(40), 11-33.
Handler, W. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 257-276. doi:10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x
Handler, W. (1990). Succession in family firms: A mutual role adjustment between enrepreneur and next-generation family members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37-51.
Hénokiens, L. (Marzo de 2017). *International Association of Bicentenary Family Companies*. Obtenido de http://www.henokiens.com/content.php?id=4&lg=en
Hernández Calzada, M., Salazar Hernández, B., & Sánchez Trejo, V. (2011). Cultura Organizacional e Internacionalización de las PYMES. *I Encuentro Internacional AECA en América Latina*.
Hernández, M., & Mendoza, J. (14 de 09 de 2013). *Gestión del Cambio y el Desarrollo Organizacional.* Hidalgo: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Obtenido de http://www.milenio.com/hidalgo/Empresas-familiares-cierran_0_153584921.html
Hernandez, S., Fernández, C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la investigación* (Quinta Edición ed.). México: McGraw Hill.
IEFamiliar, I. d. (2015). *La Empresa familiar en España.* Barcelona: Instituto de la Empresa Familiar.
INEGI. (2015). *Censos Económicos 2014, Metodología.* Aguascalientes, México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
INEGI. (03 de 2015). *INEGI Boletín Experanza de Vida de los Negocios*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/saladeprensa/boletines/2015/especiales/especiales2015_02_38.pdf

INEGI. (03 de 2015). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Obtenido de http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default_t.aspx

INEGI, I. N. (2011). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos.* México: INEGI.

INSEE. (Noviembre de 2016). *Institut Nacional de la Stadistique et des Études Économiques*. Obtenido de http://www.insee.fr

Instituto de la Empresa Familiar. (Marzo de 2016). *IEFamiliar.com*. Obtenido de http://www.iefamiliar.com/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). *Esperanza de vida de los negocios.* Aguascalientes, México: INEGI.

Jovanovic, B. (1982). Selection and the Evolution of Industry. *Journal of the Econometric Society, 50*(3), 649-670.

Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (2000). *Administración en las organiaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias.* México: Mc Graw-Hill.

Kets de Vries, M. F. (1994). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 59-71. doi:10.1016/0090-2616(93)90071-8.

Kets de Vries, M., Carlock, R., & Florent-Treacy, E. (2007). *Family business on the couch: A psychological perspective.* England: John Wiley & Sons Ltd. doi:10.1002/9781119209027.ch0

Klein, S., Astrachan, J., & Smyrnios, K. (2005). The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. *Entrepreneurship, Theories and Practice, 29*(3), 321-339.

KPMG, M. (13 de 09 de 2013). *Empresas Familiares en México.* Obtenido de http://www.kpmg.com/MX/es/PublishingImages/E-mails-externos/2013/CONFERENCIA_DE_PRENSA/EMPRESAS_FAMILIARES/Empresas%20familiares_130913.pdf

Kurb, M. (1997). *La consultoria de empresas: guia para la profesión* (3ra. ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Lambrecht, J. (2005). Multigenerational Transition in Family Businesses: A New explanatory model. *Family Business Review, 18*(4), 267-282. doi:10.1111/j.1741-6248.2005.00048.x.

Lansberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing the dream of Families in Business. *Harvard Business School Press*.

Le Breton Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Journal of Business Venturing, 18*(4), 513-531.

Le Breton-Miller, J., Miller, D., & Steier, L. P. (2003). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory & Practive, 28*(4), 305-328. doi:10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x.

Lecanda, R. Q., & Garrido, C. C. (2002). Introducción a la Metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica, 14*(014), 1-27.

Lechner, C., & Floyd, S. (2012). Group influence activities and the performance of strategic initiatives. *Strategic management journal, 33*(5), 478-495. doi:10.1002/smj.959

Lecuona, R. (2010). El financiamiento a las Pymes en México: La experiencia reciente. *Economía UNAM, 6*(17), 69-91.

Lewicki, R., Weiss, S., & Lewin, D. (1992). Models of Conflict, Negotiation and Third Party Intervetion: a review and synthesis. *Journal of Organization Behavior, 13*, 209-252.

Lozano, O., Niebla, J., & Cisneros, L. (2010). El emprendedor en la empresa familiar: el caso de Don Jorge. En O. Lozano , J. Niebla, & L. Cisneros, *Análisis Organizacional de la Empresa Familiar* (págs. 373-387). México: Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.

Martínez, J. (2012). El directorio en una empresa familiar. En A. Enrione, *Directorio y Gobierno Corporativo; El desafío de agregar valor en forma sostenida* (pág. 317). Santiago de Chile: ESE Business School.

Matlay, H. (1999). Employee Relations in Small Firms. *Employee Relations, 21*, 285-296.

Maxwell, D., & Satake, E. (2006). *Research and statistical methods in communication sciences and disorders.* E.U.: Singular Publishing Group.

Mendoza, J., & Vallejo, M. (2012). Modelo de calidad para la mediana empresa del sector automotriz. *Punto de Vista, 3*(4), 135-152. doi:10.15765/pdv.v3i4.95

Mercado, S. (2010). *Administración Aplicada.* México: Limusa. doi:10.15517/revedu.v34i1.500

METI. (Marzo de 2017). *Mouvement des Entreprises de Taille Intermédiaire*. Obtenido de http://www.m-eti.fr/wordpress/actualites-2/

Meyssonnier, F. (2015). Quel contrôle de gestion pour les start-ups? *Comptabilité-Contrôle-Audit, 21*(2), 33-61. doi:10.3917/cca.212.0033

Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. (2011). Family and lone-founder ownership and strategic behavior: Social context, identity and institutional logics. *Journal of Management Studies, 48*(1), 1-25. doi:10.1111/j.1467-6486.2009.00896.x.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R., & Cannella, A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 829-858. doi:10.1016/j.jcorpfin.2007.03.004

Mintzberg, H. (2012). *La estructura de las organizaciones.* Ariel.

Mischel, W. (1988). *Teorías de la personalidad.* México: McGraw Hill.

Monje, C. (2011). *Metodología de la investigación cualitativa y cuantitativa. Guía didáctica.* Colombia: Universidad Surcolombiana.

Mora, M. E. (2002). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México: Thomson Learning.

Morris, M., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing, 12*, 385-401. doi:10.1016/S0883-9026(97)00010-4.

Münch, L. (2009). *Métodos y Técnicas de Investigación.* México: Trillas.

Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy, 5*(2), 197-210. doi:10.1016/j.jfbs.2013.09.003

Mustakallio, M., Autio , E., & Zahra, S. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review, 15*(3), 205-221.

O'Hara, W. T. (Marzo de 2017). *The Henokiens.* Obtenido de International Association of Bicentenary Family Companies: http://www.henokiens.com/userfiles/file/becoming_henokien_one_day.pdf

Pacheco, A., & Cruz, M. (2006). *Metodología crítica de la investigación. Lógica, procedimiento y técnicas.* México: Grupo Patria Cultural.

Pavón, L. (2010). *Financiamiento a las microempresas y las pymes en México (2000-2009).* Santiago de Chile: Cepal. Obtenido de ISBN: 978-92-1-323429-7

Pérez Lizaur, M. (2014). Las empresas familiares catalanas, chilenas y mexicanas: una comparación. *Arxiu d'Etnografía de Catalunya*(14), 155-201.

Poza, E. (2011). *Empresas Familiares.* México: Cengage Learning Editores.
Poza, E. (28 de Noviembre de 2014). ¿Cómo llevar a las empresas familiares al éxito? (E. t. Economía, Entrevistador) Obtenido de http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/como-llevar-al-exito-a-las-empresas-familiares/14903940
RAE, R. A. (Septiembre de 2015). *Asociación de Academias de la Lengua Española*. Obtenido de http://www.rae.es/
Ramírez, D., & Fontes, J. (2014). Sucesión del conocimiento en empresas de familia: análisis desde la teoría de la agencia. *XII CIAO/Organización e instituciones:tradición, desarrollo y multiculturalidad*, 31-44.
Ramírez, L. A. (2014). El laberinto de la globalización: empresarios en México. En M. Monsalve, *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina* (Primera ed.). Perú: Universidad del Pacífico.
Rodríguez Peñuelas, M. (2004). *Modernización organizacional en la empresa agrícola mexicana.* México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
Rodríguez Peñuelas, M. (2010). *Métodos de Investigación. Diseño de proyectos y desarrollo de tesis en ciencias administrativas, organizacionales y sociales.* México: Universidad Autónoma de Sinaloa.
Rodríguez Valencia, J. (1997). *Cómo Administrar pequeñas y medianas empresas.* México: Ecafsa.
Rodriguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Sexta ed.). México: Cengage Learning Editores.
Rodríguez-Santizábal, B. (2014). Grupos económicos en Colombia (1974-1998): entre pequeña empresa familiar y gran familia de empresas. En M. Monsalve, *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina* (Primera edición ed.). Perú: Universidad del Pacífico.
Rojas, R. (2011). *Guía para realizar investigaciones sociales.* México: Plaza y Valdez.
Ruiz Olabuénaga, J. (2007). *Metodología de la investigación cualitativa.* Bilbao, España: Universidad de Deusto.
Saldaña, M. (2000). *Administración de la empresa familiar.* México: Grupo editorial Iberoamérica.
Salgado, V. (2002). Las empresas familiares frente a la implementación de sistemas de control de gestión. *In Forum Empresarial, 7*(2), 56-81.
Salle, A. d.-L. (2014). *Universidad La Salle.* Obtenido de http://www.empresasfamiliares-lasalle.mx/
Sarkar, S., Hernández-Linares, R., & Cobo, M. (2014). Winnowing wheat from the chaff: The evolution of the family business Concept. *Academy of Management Proceeding, 2014*(1), 14200.
Schumpete, J. (2013). *Capitalism, Socialism and Democracy.* USA: Routledge.
Shah, S., & Corley, K. (2006). Building Better Theory by Bridging the Quantitative-Qualitative Divide. *Journal of Management Studies, 43*(8), 1821-1835. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00662.x.
Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review, 17*(1), 1-36. doi:10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x

Sharma, P., & Manikutty, S. (2005). Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. *Entrepreneurship Theory and Practice, 29*(3), 293-311. doi:10.1111/j.1540-6520.2005.00084.x

Sharma, P., Chrisman, J., Pablo, A., & Chua, J. (2001). Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. *Entrepreneurship Theory and Practice, 25*(3), 17-35.

Sharma, P., Chua, J., & Chrisman, J. (2000). Perceptions about the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 233-244. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00223.x

Simons, H. (2011). *El estudio de caso: Teoría y práctica.* Madrid: Ediciones Morata.

Soriano, C., & SaberPlus, S. (2008). Los cinco pecados capitales de las PyMes. *El recuperado, 10*.

Stake, R. (2007). *Investigación con estudios de casos.* España: Morata.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 199-208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

Tamayo y Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica.* México: Limusa.

Tapies, J. (2011). Family business: an interdisciplinary approach. *Universia Business Review, 32*, 12-25.

Taylor, S., & Bogdan, R. (2000). *introducción a los métodos cualitativos de investigación.* España: Paidós.

Tessa, A., & Gheddache, L. (2010). La transmission de la PME familiale: Une etude exploratoire a partir des perceptions du cedant potentiel. *Le cahiers du cread, 91*, 105-129.

Tocancipá, J. (2008). El Trueque:tradición, resistencia y fortalecimiento de la economía indígena en el Cauca. *Revista de estudios sociales*, 146-161.

Torres, O. (1998). Vingt-cinq ans de recherche en PME: une discipline entre courants et contre-courants. En *PME: De nouvelles approches* (págs. 187-213). Francia: Editions Economica.

Torres, Z. (2014). *Teoría general de la Administración* (2da. Edición ed.). Méxxico: Grupo Editorial Patria.

Undurraga, T. (2014). Rearticulación de grupos económicos y renovación ideológica del empresariado en Chile, 1975-2012: la paradoja de la concentración. En M. Monsalve, *Grupos económicos y mediana empresa familiar en América Latina* (Primera edición ed.). Perú: Universidad del Pacífico.

Van Cailie, D. (2003). L'exercice du contrôle de gestion en contexte PME: étude comparée des cas français, canadien et belge. *Actes du 23ème Congrès de l'Association Francophone de Comptabilité*, 1-16.

Wasserman, N. (2003). Founder-CEO succession and the paradox of entrepreneurial success. *Organization Science, 14*(2), 149-172.

Yin, R. (2013). *Case study research: Design and methods.* Londres: Sage publications. doi:10.1111/j.1540-4781.2011.01212_17.x

Yu, A., Lumpkin, G., Sorenson, R., & Brigham, K. (2012). The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review, 25*(1), 33-57. doi:10.1177/0894486511430329

Anexos

Anexo 1.- Cuestionario para el autoanálisis de las Empresas Familiares elaborado por O'Hara

Devenir Hénokiens un jour

(Llegar a ser un Hénokiens)

51 preguntas para preparar anticipadamente a la transición de una empresa familiar

1.- El plan estratégico

1. ¿Los objetivos y las perspectivas de la empresa están claramente identificados?

2. ¿Un plan estratégico a largo plazo ha sido preparado y escrito?

3. ¿El plan a largo plazo integra a la vez, los objetivos del negocio y los objetivos personales de los miembros de la familia?

4. Además de los objetivos de la familia, ¿el plan a largo plazo también incluye objetivos de volumen de negocios, retorno de la inversión, aumento de capital, cuota de mercado, relaciones entre ventas y facturación?

5. ¿La evaluación del desempeño de los miembros de la familia que trabajan en la empresa se lleva a cabo periódicamente para determinar las competencias y el desarrollo profesional de cada uno de ellos?

6. ¿El plan estratégico de la empresa está alineado con el plan previsto para el cambio de dirección?

7. ¿El plan estratégico de la empresa está alineado con el proyecto de sucesión?

8. ¿Los gerentes que no forman parte de la familia están integrados en el plan estratégico de la empresa?

9. ¿Los miembros de la familia que no trabajan comprenden las funciones y responsabilidades de aquellos que trabajan allí?

10. ¿La familia está de acuerdo con el tipo de actividad que realiza la empresa?

11. ¿La familia ha definido un método para resolver posibles conflictos familiares?

12. ¿Los miembros de la familia se reúnen regularmente para tomar decisiones concernientes al negocio?

13. ¿La familia ha creado un comité de asesores externos?

14. ¿La familia revisa periódicamente el plan estratégico?

2.- El plan previsto para la sucesión de la dirección de la empresa

15. ¿La familia está de acuerdo de mantener la mayoría en la empresa?

16. ¿Los miembros de la empresa tienen una imagen positiva de ella y entienden la importancia de ser una empresa familiar?

17. ¿Cada uno sabe que se debe entrar en un negocio familiar por su propia voluntad?

18. ¿La familia ha determinado quién debe tomar en algún momento la sucesión de la dirección de la empresa?

19. ¿Todos los candidatos potenciales han sido considerados y evaluados con toda objetividad?

20. ¿Las carreras alternativas, el interés y los talentos personales de cada candidato, así como su entorno familiar han sido estudiados?

21. ¿Las expectativas sobre la formación de o los sucesores han sido claramente identificadas y todos las han comprendido?

22. ¿Las obligaciones de los sucesores sobre tener experiencia fuera de la empresa y/o haberse formado al interior de la misma también han sido definidos?

23. ¿El período de transición previo a la sucesión ha sido definido y aceptado por la familia?

24. ¿La familia ha elaborado un plan para delegar gradualmente las responsabilidades de gestión al sucesor durante el período de transición?

25. ¿Los métodos de supervisión del futuro gerente han sido aceptados?

26. ¿Los gerentes que no pertenecen a la familia también se ven afectados por la fase de transición?

27. ¿Los medios para evaluar el desempeño del sucesor se han puesto en marcha?

28. ¿Las normas y condiciones de remuneración y promoción del sucesor dentro de la empresa han sido definidas de antemano?

29. ¿Se ha puesto en marcha un sistema de información fiable para que el administrador titular que se retire esté informado de todas las decisiones importantes relativas a los negocios de la empresa?

30. ¿Se ha establecido un conjunto de procedimientos de vigilancia para evaluar el ritmo y la forma en que se lleva a cabo la transición?

31. ¿La familia y la empresa tienen un plan alternativo en caso de que el sucesor abandone el negocio o sea reemplazado?

32. ¿El propietario tiene planes para una jubilación interesante y activa?

33. ¿El propietario determinó cuándo y cómo quisiera irse?

3.- La sucesión de los bienes

34. ¿El propietario y su conyugue han discutido de su vida futura después de dejar la empresa?

35. ¿Todos los candidatos potenciales han sido considerados y evaluados con toda objetividad?

36. ¿El propietario ha calculado los ingresos que le serán necesarios para su estilo de vida?

37. ¿La gestión de los ingresos han sido considerada para que la carga de impuestos sea lo menos pesada para la empresa?

38. ¿El propietario ha estudiado todas las posibilidades para escalonar la carga de los impuestos?

39. ¿El propietario ha decidido transferir sus acciones durante su vida o en el momento de su sucesión?

40. ¿El propietario ha decidido cuál será el o los individuos que serán encargados de la empresa y cuál sería la estructura del capital?

41. ¿El propietario ha estudiado cuál sería el mejor método de transferencia, en función de sus propios objetivos profesionales y personales?

42. ¿El propietario ha estudiado diferentes soluciones para llevar a cabo la transferencia del poder de la dirección de la empresa?

43. ¿El riesgo que corre la empresa en relación con la sucesión está cubierto por un seguro?

44. Si el propietario llevara al negocio a su desaparición, ¿ha aprovechado todas las posibles deducciones fiscales?

45. ¿El propietario ha conservado parte de su poder en caso de que falle la sucesión?

46. ¿ El valor de la empresa se ha definido de antemano?

47. Si el valor del negocio se basa en una cantidad en efectivo más que en una fórmula de cálculo, ¿se planea revisar ese valor cada año para evitar perjudicar a los distintos accionistas?

48. ¿Todos los planes han sido redactados a través de documentos legalizados?

49. ¿Los planes de crisis han sido preparados para responder a acontecimientos imprevistos que implicarían la incapacidad del propietario para gestionar el negocio en el día a día?

50. ¿El plan de sucesión se revisa anualmente?

51. ¿El plan de sucesión toma en consideración no solamente la sucesión sino también el plan estratégico?

Anexo 2.- Formato para notas de la Observación

Objetivo: Registrar información que se observa durante las visitas a la empresa, revisión de documentos y pláticas con el personal entrevistado, que permita enriquecer la investigación.

Ficha de Observación

Fecha: _____ No. _____

Hora: _____

Lugar: _____

Descripción	Comentarios

Anexo 3.- Cuestionario para entrevista del fundador de la empresa

Objetivo: Obtener información del fundador que permita analizar las funciones y desempeño de los miembros principales de la empresa, analizar el proceso sucesorio que vive el negocio y determinar el nivel de influencia de las relaciones familiares dentro de la empresa en los principales aspectos organizacionales.

Información General y de la Empresa Familiar

a) Puesto que desempeña en la empresa: _____
b) ¿Cuál es su formación académica? _____
c) ¿Cuál es su edad?_____
d) ¿En qué años se creó la empresa? _____
e) ¿Qué se producía en ella? _____
f) ¿Con qué financiamiento inició la empresa?

Ahorros Propios	
Ahorro Familiar	
Crédito Bancario	
Otro	

g) ¿Qué objetivo tenía la empresa en su inicio?
_____
_____

h) ¿Cuál es el objetivo actual de la empresa?
_____
_____

i) ¿Qué considera que hace falta para que la empresa siga creciendo?
j) ¿Cuántos elementos de la empresa son miembros de la familia?_____
k) ¿Están definidos los puestos que ocupan los miembros de la familia?
Sí _____ No _____ ¿Qué actividades realizan?

Información de la Sucesión

l) ¿Cuántos hijos tiene? _____
m) ¿Cómo considera a su empresa?:
- Una extensión de su familia
- Una entidad aparte de su familia

n) ¿A qué atribuye que una cantidad importante de trabajadores que tienen más de 10 años de antigüedad continúen laborando en la empresa?

o) Tomando del 1 al 5 (siendo el 1 lo mínimo y el 5 el máximo valor) ¿Cómo considera la relación que comparte con sus hijos?

	1	2	3	4	5
Cercanía					
Empatía					
Confianza					
Conflicto					
Preferencias					
Toma de decisiones					
Cultura					

p) ¿En qué momento comenzaron sus hijos a tener contacto con la empresa y qué edad tenían?_____

_____

q) ¿Los familiares conocen y están de acuerdo con el objetivo de la empresa?

_____

r) La empresa cuenta con un plan de sucesión: Si _____ No_____

s) ¿Qué acciones se han llevado a cabo para la sucesión del líder de la empresa?

_____

t) ¿Qué tipo de sucesión considera que sería la más indicada para la empresa?

El sucesor sea un miembro de la familia	
El sucesor no sea un miembro de la familia	
La dirección esté a cargo de varios miembros de la familia	
La dirección esté a cargo de miembros de la familia y miembros no familiares	

u) Dándole un valor del 1 al 5 (siendo el 1 lo mínimo y el 5 el máximo valor) que grado de importancia tienen los siguientes aspectos que deba de tener el sucesor

	1	2	3	4	5
Preparación Académica					
Edad					
Experiencia en el negocio					
Experiencia en otras empresas					
Conocimientos financieros					
Emprendedor					
Compromiso con la empresa					
Habilidad para las relaciones personales					
Habilidad para la resolución de problemas					
Habilidad para Trabajo en Equipo					
Independencia de la familia					
Relación familiar					

v) ¿Considera usted que su sucesor deba tener ideas innovadoras?

_____

w) ¿Qué aspectos tomará en cuenta para consideran que se encuentra en posición de tomar la decisión de realizar el cambio generacional?

Preparación de los sucesores	
Tiempo	
Situación financiera de la empresa	
Solicitud de los familiares	

x) ¿Cree que existan aspectos que requiera reforzar los posibles sucesores como estudios académicos, experiencia en algún área, etc.? _____

Información sobre la supervivencia de la Empresa Familiar

y) En su opinión, ¿cuáles son los cinco principales problemas que enfrenta la empresa para mantenerse?

_____

_____

z) De los siguientes aspectos, ¿en cuáles pudiera existir un área de oportunidad?

	Si	No
Su estilo de liderazgo		
Resolución de problemas		
Los productos que se elaboran		
Los procesos de producción		
Estructura jerárquica		
Políticas internas		
Gestión administrativa		
Políticas con proveedores		

aa) ¿Considera una ventaja o desventaja la relación familia-empresa?

_____

bb) ¿Qué ha ocurrido con los miembros de la familia en situaciones de crisis?

_____

Información de la influencia de las Relaciones Familiares en los Aspectos organizacionales e implicaciones que generan

Poder

cc) ¿Cómo es la estructura de la empresa?

_____

_____

dd) ¿Existen accionistas que no sean miembros de la familia? Si_____ No_____

ee) Dentro de la empresa existe:

Consejo de Administración	
Consejo Familiar	
Protocolo Familiar	
Ninguno de los anteriores	

ff) Si existe algún consejo, ¿Quiénes lo integran?

_____

gg) ¿Cómo considera que es la relación entre los accionistas?

_____

_____

hh) ¿Todos los accionistas laboran en la empresa? Si _____ No _____

ii) ¿Quiénes toman las decisiones administrativas y las operativas?

_____

_____

jj) En la búsqueda de estrategias, ¿Qué personal interviene para su elaboración?

_____

kk) ¿Existe algún programa de recompensas que motive al trabajador a ser más productivo?_____¿ Se aplica también a los miembros de la familia?_____

Liderazgo

ll) ¿De qué manera se determinan los objetivos y metas generales de las áreas productivas y los de la empresa? _____

mm) ¿Cómo se dan a conocer las decisiones a los subordinados?

_____

nn) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de resolución de problemas?

El director toma la decisión	
El director consulta a miembros de la empresa y después toma la decisión	
El director y otros miembros de la empresa toman la decisión	
Miembros de la empresa analizan el problema, toman la decisión y el director la acepta	

oo) ¿Qué acciones se toman en situaciones de crisis?

_____

_____

Toma de Decisiones

pp) ¿Qué acciones se realizan para la toman las decisiones? _____

qq) ¿De qué manera influye la relación familiar en la toma de decisiones? _____

rr) Si existe un consejo familiar a su consideración, ¿a qué grado regula la interacción entre asuntos empresariales y asuntos familiares?

Eficientemente	
Medianamente eficiente	
No regula	

ss) ¿Ha existido alguna ocasión en que una mala situación familiar haya influido de manera negativa en una acción empresarial? No_____ Si _____ ¿De que manera?_____
_____

tt) ¿Cuál es la forma en que, con mayor frecuencia, se toma las decisiones

De forma unilateral (líder)	
De forma consultada (líder consulta a los familiares)	
Decisión por la mayoría	
Decisión por consenso	
Combinada	

Conflictos

uu) ¿Existen situaciones que pudieran llegar a causar crisis al momento de tomar decisiones?
_____
_____

vv) Cuando han existido diferentes visiones hacia un objetivo o estrategia de la empresa ¿Ha surgido algún conflicto que vaya más allá de lo laboral?
_____
_____

ww) ¿Considera que los conflictos pueden ser oportunidades de mejora?_____¿Por qué?

xx) ¿Considera que algún factor o situación podría generarse rivalidad entre los posibles sucesores? _____

yy) ¿Algún suceso familiar ha provocado conflictos entre los trabajadores?

zz) Al suscitarse el cambio de líder ¿Considera que podrían surgir dificultades en?

Producción	
Ventas	
Trabajadores	
Proveedores	
Clientes	
Accionistas	

Comentarios
_____
_____
_____

Anexo 4.- Cuestionario para entrevista de Sucesores de la empresa

Objetivo: Obtener información de sucesor que permita analizar las funciones y desempeño de los miembros principales de la empresa, analizar el proceso sucesorio que vive el negocio y determinar el nivel de influencia de las relaciones familiares dentro de la empresa en los principales aspectos organizacionales.

Información General y de la Empresa Familiar

a) ¿Cuál es su formación académica?

Ninguno	
Primaria	
Secundaria	
Preparatoria	
Universitaria	
Posgrado	

b) Puesto que desempeña dentro de la empresa: _____

c) ¿Cuál es su edad?

d) ¿A qué edad comenzó a tener contacto en el negocio?_____

e) ¿Tiene hijos? _____¿Cuántos?_____

f) ¿Conoce el objetivo con el que inició la empresa?

_____

_____

g) ¿Cuál es el objetivo actual de la empresa?

_____

h) ¿Cuántos elementos de la empresa son miembros de la familia?_____

i) ¿Están definidos los puestos que ocupan los miembros de la familia?

Si _____ No _____ Definir sus actividades)

_____

Información de la Sucesión

j) ¿A partir de cuándo se integra a laborar en la empresa?

_____

_____

k) ¿Los familiares conocen y están de acuerdo con el objetivo de la empresa?_____

l) ¿Qué propuestas integraría para la empresa que facilite al proceso sucesorio?

_____

m) Tomando del 1 al 5 (siendo el 1 lo mínimo y el 5 el máximo valor) ¿Cómo considera la relación que comparte con el líder-fundador-predecesor?

	1	2	3	4	5
Cercanía					
Empatía					
Confianza					
Conflicto					
Preferencias					
Toma de decisiones					
Cultura					

n) ¿El tema de la sucesión se habla con libertad o es tema delicado entre la familia?

_____

_____

o) La empresa cuenta con un plan de sucesión: Si _____ No_____

p) ¿Qué acciones se han llevado a cabo para la sucesión del líder de la empresa?

_____

q) ¿Qué tipo de sucesión considera que sería la más indicada para la empresa?

El sucesor sea un miembro de la familia	
El sucesor no sea un miembro de la familia	
La dirección esté a cargo de varios miembros de la familia	
La dirección esté a cargo de miembros de la familia y miembros no familiares	

r) Dándole un valor del 1 al 5 (siendo el 1 lo mínimo y el 5 el máximo valor) que grado de importancia tienen los siguientes aspectos que deba de tener el sucesor

	1	2	3	4	5
Relación Familiar					
Preparación Académica					
Edad					
Experiencia en el negocio					
Experiencia en otras empresas					
Conocimientos financieros					
Emprendedor					
Compromiso con la empresa					
Habilidad para las relaciones personales					
Habilidad para la resolución de problemas					
Habilidad para Trabajo en Equipo					
Independencia de la familia					

s) Si por alguna circunstancia se tuviera que realizar el cambio de dirección de manera precipitada ¿Se considera listo para asumir el puesto de líder de la empresa? Si_____ No_____ ¿Por qué?_____

t) ¿Se ha preparado de alguna manera para asumir la dirección de la empresa en caso de ser elegido como sucesor? _____

u) Si estuviera en la dirección de la empresa ¿continuaría con la visión y objetivo actual de la empresa? _____

v) ¿Considera que requiere reforzar algún aspecto como conocimientos académicos, experiencia en algún área, etc.? _____

Áreas de oportunidad para la Empresa Familiar

w) En su opinión, ¿cuáles son los cinco principales problemas que enfrenta la empresa para mantenerse?

_____

_____

x) De los siguientes aspectos, ¿en cuáles pudiera existir un área de oportunidad?

	Si	No
Su estilo de liderazgo		
Resolución de problemas		
Los productos que se elaboran		
Los procesos de producción		
Estructura jerárquica		
Políticas internas		
Gestión administrativa		
Políticas con proveedores		
Otros:		

y) ¿Considera una ventaja o desventaja la relación familia-empresa?

_____

z) En situaciones de crisis ¿cuál es la reacción entre los miembros de la familia?

_____

Información de la influencia de las Relaciones Familiares en las variables organizacionales e implicaciones que generan

Poder

aa) ¿Cómo es la estructura de poder?

_____

_____

bb) ¿Existen accionistas que no sean miembros de la familia? Si_____ No_____

cc) Dentro de la empresa existe:

Consejo de Administración	

Consejo Familiar	
Protocolo Familiar	
Ninguno de los anteriores	

dd) Si existe algún consejo, ¿Quiénes lo integran?

_____

_____

ee) ¿Cómo considera que es la relación entre los accionistas?

_____

_____

ff) ¿Todos los accionistas laboran en la empresa? Si_____ No_____

gg) ¿Quiénes toman las decisiones administrativas y las operativas?

_____

_____

hh) En la búsqueda de estrategias, ¿Qué personal interviene para su elaboración?

_____

ii) ¿Existe algún programa de recompensas que motive al trabajador a ser más productivo?_____¿ Se aplica también a los miembros de la familia?_____

jj) Cuando existe una situación de crisis o de oportunidad ¿Quiénes intervienen para tomar las decisiones? _____

Liderazgo

kk) ¿Cuál es el alcance del liderazgo de su puesto en la empresa?_____

ll) ¿Las órdenes que usted emite están sujetas a otra autoridad? No__ , Si __ ¿De quien?

mm) ¿Está claro para los subordinados el alcance de su autoridad en la empresa? _____

nn) ¿De qué manera se determinan los objetivos y metas generales de las áreas productivas y los de la empresa?

_____

oo) ¿Cómo se dan a conocer las decisiones a los subordinados?_____

pp) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de resolución de problemas?

El director toma la decisión	
El director consulta a miembros de la empresa y después toma la decisión	
El director y otros miembros de la empresa toman la decisión	
Miembros de la empresa analizan el problema, toman la decisión y el director la acepta	

qq) ¿Qué acciones y quien toma la decisión en las situaciones de crisis?

_____

_____

Toma de Decisiones

rr) ¿Cómo es su proceso de toman las decisiones?

ss) ¿De qué manera influye la relación familiar en la toma de decisiones?

tt) Si existe un consejo familiar a su consideración, ¿en qué grado regula la interacción entre asuntos empresariales y asuntos familiares?

Eficientemente	
Medianamente eficiente	
No regula	

uu) ¿Ha existido alguna ocasión en que una mala situación familiar haya influido de manera negativa en una acción empresarial? No_____ Si _____ ¿De que manera?_____

_____

vv) ¿Cuál es la forma en que, con mayor frecuencia, se toma las decisiones

De forma unilateral (líder)	
De forma consultada (líder consulta a los familiares)	
Decisión por la mayoría	
Decisión por consenso	
Combinada	

Conflictos

ww) ¿Existen situaciones que pudieran llegar a causar crisis al momento de tomar decisiones?

_____

_____

xx) Cuando han existido diferentes visiones hacia un objetivo o estrategia de la empresa ¿Ha surgido algún conflicto que vaya más allá de lo laboral?

_____

_____

yy) ¿Considera que los conflictos pueden ser oportunidades de mejora?_____¿Por qué?

zz) ¿Considera que algún factor o situación podría generarse rivalidad entre los posibles sucesores? _____

aaa) ¿Algún suceso familiar ha provocado conflictos entre los trabajadores?

bbb) Al suscitarse el cambio de líder ¿Considera que podrían surgir dificultades en?

Producción	
Ventas	
Trabajadores	
Proveedores	
Clientes	
Accionistas	

Comentarios

_____

_____

Anexo 5.- Cuestionario para entrevista de Personal clave de la empresa

UdeO
UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

Objetivo: Obtener información de personal clave que permita analizar las funciones y desempeño de los miembros principales de la empresa, analizar el proceso sucesorio que vive el negocio y determinar el nivel de influencia de las relaciones familiares dentro de la empresa en los principales aspectos organizacionales.

Información General y de la Empresa familiar

a) Puesto que desempeña dentro de la empresa: _____
b) Jefe inmediato: _____ Puesto: _____
c) ¿Cuál es su edad? _____
d) ¿Qué antigüedad tiene en la empresa? _____
e) ¿Cuál es su formación académica?

Ninguno	
Primaria	
Secundaria	
Preparatoria	
Universitaria	
Posgrado	

f) ¿Tiene conocimiento de cuántos elementos de la empresa son miembros de la familia fundadora? _____
g) ¿Es usted miembro familiar de esta empresa? Sí _____ No _____
h) ¿Están definidos los puestos que ocupan los miembros de la familia?
Sí _____ No _____ (Definir sus actividades)

Información de la Sucesión

i) Tiene conocimiento si la empresa cuenta con un plan de sucesión: Sí _____ No_____
j) ¿Ha percibido qué se lleven a cabo acciones para la sucesión del líder de la empresa? No_____ Sí_____
¿Cuáles?_____
_____
k) ¿Qué tipo de sucesión considera que sería la más indicada para la empresa?

El sucesor sea un miembro de la familia	
El sucesor no sea un miembro de la familia	
La dirección esté a cargo de varios miembros de la familia	
La dirección esté a cargo de miembros de la familia y miembros no familiares	

l) Dándole un valor del 1 al 5 (siendo el 1 lo mínimo y el 5 el máximo valor), a su consideración qué grado de importancia tienen los siguientes aspectos que deba de tener el sucesor o sucesores de la dirección de esta empresa

	1	2	3	4	5
Preparación Académica					
Edad					
Experiencia en el negocio					
Experiencia en otras empresas					
Conocimientos financieros					
Emprendedor					
Compromiso con la empresa					
Habilidad para las relaciones personales					
Habilidad para la resolución de problemas					
Habilidad para Trabajo en Equipo					
Independencia de la familia					
Relación familiar					

m) A su percepción, ¿Cree que sucederían cambios en la forma de gestionar la empresa cuando el sucesor o sucesores tomen la dirección de la empresa? No_____ Sí _____
¿En qué?_____

n) Tomando del 1 al 5 (siendo el 1 lo mínimo y el 5 el máximo valor) ¿Cómo considera la relación que comparten el líder-fundador-predecesor con los posibles sucesores?

	1	2	3	4	5
Cercanía					
Empatía					
Confianza					
Conflicto					
Preferencias					
Toma de decisiones					
Cultura					

o) Considera que los posibles sucesores deben reforzar algún aspecto antes de tomar la dirección de la empresa, como experiencia laborar, conocimientos académicos, etc.

_____

_____

Información sobre la supervivencia de la Empresa Familiar

p) En su opinión, ¿cuáles son los cinco principales problemas que enfrenta la empresa para mantenerse?

_____

_____

_____

_____

_____

q) De los siguientes aspectos, ¿en cuáles pudiera existir un área de oportunidad?

	Sí	No
Su estilo de liderazgo		
Resolución de problemas		
Los productos que se elaboran		
Los procesos de producción		
Estructura jerárquica		
Políticas internas		
Gestión administrativa		
Políticas con proveedores		

r) ¿Considera una ventaja o desventaja la relación familia-empresa?

_____

s) ¿Qué ha ocurrido con los miembros de la familia en situaciones de crisis?

_____

Información de la influencia de las Relaciones Familiares en los Aspectos organizacionales e implicaciones que generan

Poder

t) ¿Cómo es la línea de comunicación del líder-director?

Del líder directo a los empleados	
Del líder a los jefes inmediatos	
Del líder a hijos, e hijos a empleados	
Del líder a hijos, e hijos a jefes inmediatos	
Del líder e hijos a los empleados	
Del líder e hijos a jefes inmediatos	

u) Tiene conocimiento de si dentro de la empresa existe:

Consejo de Administración	
Consejo Familiar	
Protocolo Familiar	
Ninguno de los anteriores	

v) Si existe algún consejo, ¿Quiénes lo integran?

_____

w) ¿Quiénes toman las decisiones administrativas y las operativas?

_____

_____

x) Cuando se ha requerido buscar estrategias, ¿Qué personal interviene para su elaboración?

_____

y) ¿Existe algún programa de recompensas que motive al trabajador a ser más productivo?_____¿ Se aplica también a los miembros de la familia?_____

Liderazgo

z) ¿De qué manera se determinan los objetivos y metas generales de las áreas productivas y los de la empresa?

aa) ¿Cuál es el alcance del liderazgo de su puesto en la empresa?_____

bb) ¿Las órdenes que usted emite están sujetas a otra autoridad? No__ , Sí __ ¿De quién?

cc) ¿Está claro para los subordinados el alcance de su autoridad en la empresa? _____

dd) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de resolución de problemas?

El director toma la decisión	
El director consulta a miembros de la empresa y después toma la decisión	
El director y otros miembros de la empresa toman la decisión	
Miembros de la empresa analizan el problema, toman la decisión y el director la acepta	

ee) ¿Qué acciones se toman en situaciones de crisis?

_____

_____

Toma de Decisiones

ff) ¿Cómo es su proceso de toman las decisiones generales y de su puesto?

gg) ¿De qué manera influye la relación familiar en la toma de decisiones?

hh) Si existe un consejo familiar, a su consideración, ¿en qué grado regula la interacción entre asuntos empresariales y asuntos familiares?

Eficientemente	
Medianamente eficiente	
No regula	

ii) ¿Ha existido alguna ocasión en que una mala situación familiar haya influido de manera negativa en una acción empresarial? No_____ Sí _____ ¿De qué manera?_____

_____

jj) ¿Cuál es la forma en que, con mayor frecuencia, se toma las decisiones

De forma unilateral (líder)	
De forma consultada (líder consulta a los familiares)	
Decisión por la mayoría	
Decisión por consenso	

Combinada	

Conflictos

kk) ¿Existen situaciones que pudieran llegar a causar crisis al momento de tomar decisiones?

_____

_____

ll) Cuando han existido diferentes visiones de los miembros de la familia hacia un objetivo o estrategia de la empresa ¿Ha surgido algún conflicto que vaya más allá de lo laboral?

_____

_____

mm) ¿Considera que los conflictos que se han presentado se tomaron como oportunidades de mejora?_____¿Por qué?

nn) ¿Considera que algún factor o situación podría generarse rivalidad entre los posibles sucesores? _____

oo) ¿Algún suceso familiar ha provocado conflictos entre los trabajadores?

pp) Al suscitarse el cambio de líder ¿Considera que podrían surgir dificultades en?

Producción	
Ventas	
Trabajadores	
Proveedores	
Clientes	
Accionistas	

Comentarios

_____

_____

Anexo 6.- Cuestionario para entrevista de Personal externo de la empresa

UdeO
UNIVERSIDAD DE OCCIDENTE

Objetivo: Obtener información de personal clave externa de la empresa que permita analizar las funciones y desempeño de los miembros principales de la empresa, analizar el proceso sucesorio que vive el negocio y determinar el nivel de influencia de las relaciones familiares dentro de la empresa en los principales aspectos organizacionales.

Información General y de la Empresa familiar

a) ¿Desde qué fecha le brinda su apoyo a la empresa? _____
b) ¿Cuál es su formación académica?

Ninguno	
Primaria	
Secundaria	
Preparatoria	
Universitaria	
Posgrado	

c) ¿Cuál es su edad?_____
d) ¿Sobre qué área o aspectos se enfoca su intervención en la empresa: _____
e) Los resultados que usted obtiene ¿A quién se lo reporta?_____
f) ¿Tiene conocimiento de cuántos elementos de la empresa son miembros de la familia fundadora? _____
g) ¿Es usted miembro familiar de esta empresa? Sí _____ No _____
h) ¿Están definidos los puestos que ocupan los miembros de la familia?
Sí _____ No _____ (Definir sus actividades)
i) A su percepción, el personal conoce las funciones que realizan los miembros de la familia?

Información de la Sucesión

j) Tiene conocimiento si la empresa cuenta con un plan de sucesión: Sí _____ No_____
k) ¿Ha percibido qué se lleven a cabo acciones para la sucesión del líder de la empresa?
No_____ Sí_____
¿Cuáles?_____
_____
l) ¿Qué tipo de sucesión considera que sería la más indicada para la empresa?

El sucesor sea un miembro de la familia	
El sucesor no sea un miembro de la familia	
La dirección esté a cargo de varios miembros de la familia	

La dirección esté a cargo de miembros de la familia y miembros no familiares	

m) Dándole un valor del 1 al 5 (siendo el 1 lo mínimo y el 5 el máximo valor), a su consideración qué grado de importancia tienen los siguientes aspectos que deba de tener el sucesor o sucesores de la dirección de esta empresa

	1	2	3	4	5
Preparación Académica					
Edad					
Experiencia en el negocio					
Experiencia en otras empresas					
Conocimientos financieros					
Emprendedor					
Compromiso con la empresa					
Habilidad para las relaciones personales					
Habilidad para la resolución de problemas					
Habilidad para Trabajo en Equipo					
Independencia de la familia					
Relación familiar					

n) A su percepción, ¿Cree que sucederían cambios en la forma de gestionar la empresa cuando el sucesor o sucesores tomen la dirección de la empresa? No_____ Sí _____
¿En qué?_____

o) Tomando del 1 al 5 (siendo el 1 lo mínimo y el 5 el máximo valor) ¿Cómo considera la relación que comparten el líder-fundador-predecesor con los posibles sucesores?

	1	2	3	4	5
Cercanía					
Empatía					
Confianza					
Conflicto					
Preferencias					
Toma de decisiones					
Cultura					

p) Considera que los posibles sucesores deben reforzar algún aspecto antes de tomar la dirección de la empresa, como experiencia laborar, conocimientos académicos, etc.

_____

_____

q) ¿Considera que la empresa se ve afectada en procesos como la toma de decisión por el hecho de acercarse el cambio del líder? ¿Y con el personal?_____

Información sobre la supervivencia de la Empresa Familiar

r) En su opinión, ¿cuáles son los cinco principales problemas que enfrenta la empresa para mantenerse?

_____

_____

s) De los siguientes aspectos, ¿en cuáles pudiera existir un área de oportunidad?

	Sí	No
Su estilo de liderazgo		
Resolución de problemas		
Los productos que se elaboran		
Los procesos de producción		
Estructura jerárquica		
Políticas internas		
Gestión administrativa		
Políticas con proveedores		

t) ¿Considera una ventaja o desventaja la relación familia-empresa? ¿Por qué?_____

u) ¿Qué ha ocurrido con los miembros de la familia en situaciones de crisis?

_____

Información de la influencia de las Relaciones Familiares en los Aspectos organizacionales e implicaciones que generan

Poder

v) ¿Cómo es la línea de comunicación del líder-director?

Del líder directo a los empleados	
Del líder a los jefes inmediatos	
Del líder a hijos, e hijos a empleados	
Del líder a hijos, e hijos a jefes inmediatos	
Del líder e hijos a los empleados	
Del líder e hijos a jefes inmediatos	

w) Tiene conocimiento de si dentro de la empresa existe:

Consejo de Administración	
Consejo Familiar	
Protocolo Familiar	
Ninguno de los anteriores	

x) Si existe algún consejo, ¿Quiénes lo integran?

_____

y) ¿Quiénes toman las decisiones administrativas y las operativas?
_____
_____

z) Cuando se ha requerido buscar estrategias, ¿Qué personal interviene para su elaboración?
_____

aa) ¿Existe algún programa de recompensas que motive al trabajador a ser más productivo?_____
¿Se aplica también a los miembros de la familia?_____

Liderazgo

bb) ¿De qué manera se determinan los objetivos y metas generales de las áreas productivas y los de la empresa?

cc) ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de resolución de problemas?

El director toma la decisión	
El director consulta a miembros de la empresa y después toma la decisión	
El director y otros miembros de la empresa toman la decisión	
Miembros de la empresa analizan el problema, toman la decisión y el director la acepta	

dd) ¿Qué acciones se toman en situaciones de crisis?
_____
_____

Toma de Decisiones

ee) A su percepción ¿Cómo es su proceso de toman las decisiones generales?

ff) ¿De qué manera influye la relación familiar en la toma de decisiones?

gg) A su consideración, ¿en qué grado regula la interacción entre asuntos empresariales y asuntos familiares?

Eficientemente	
Medianamente eficiente	
No regula	

hh) ¿Ha existido alguna ocasión en que una mala situación familiar haya influido de manera negativa en una acción empresarial? No_____ Sí _____ ¿De qué manera?_____
_____

ii) A su percepción ¿Cuál es la forma en que, con mayor frecuencia, se toma las decisiones

De forma unilateral (líder)	
De forma consultada (líder consulta a los familiares)	
Decisión por la mayoría	
Decisión por consenso	
Combinada	

Conflictos

jj) ¿Existen situaciones que pudieran llegar a causar crisis al momento de tomar decisiones? ¿Como cuáles?

_____

_____

kk) Cuando han existido diferentes visiones de los miembros de la familia hacia un objetivo o estrategia de la empresa ¿Ha surgido algún conflicto que vaya más allá de lo laboral?

_____

_____

ll) ¿Considera que los conflictos que se han presentado se tomaron como oportunidades de mejora?_____¿Por qué?

mm) ¿Considera que algún factor o situación podría generarse rivalidad entre los posibles sucesores? _____

nn) ¿Algún suceso familiar ha provocado conflictos entre los trabajadores?

oo) Al suscitarse el cambio de líder ¿Considera que podrían surgir dificultades en?

Producción	
Ventas	
Trabajadores	
Proveedores	
Clientes	
Accionistas	

Comentarios

_____

_____