



**Universidad Nacional Autónoma de México**  
**Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración**

**La sucesión generacional, factor de éxito de una empresa  
procesadora de cárnicos, en Teoloyucan, Estado de México**

**T e s i s**

Que para optar por el grado de:

**Maestro en Administración**

Presenta:

**Víctor Hugo Rojas Guzmán**

Tutor:

**Dra. María Teresa Muñoz García**  
**Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán**

**México, D. F., abril de 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>Página</b>
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Antecedentes del problema.....	8
1.3. Formulación precisa del problema.....	10
1.4. Objetivos de la investigación.....	10
1.4.1. Objetivo general.....	11
1.4.2. Objetivos específicos.....	11
1.5. Hipótesis.....	11
1.5.1. Hipótesis.....	11
1.6. Variables.....	12
1.6.1. Variable independiente.....	12
1.6.2. Variable dependiente.....	12
1.7. Preguntas de investigación.....	12
1.8. Justificación.....	12
<b>2. LA EMPRESA FAMILIAR ANTE LA GLOBALIZACIÓN</b>	
2.1. La globalización: ¿un fenómeno actual? .....	14
2.2. La empresa familiar ante la globalización.....	16
2.3. La internacionalización.....	16
2.4. Objetivos en la globalización.....	18
2.5. Dificultades ante la globalización.....	21

<b>3. MARCO TEORICO CONCEPTUAL</b>	<b>Página</b>
3.1. Historia del arte.....	26
3.2. La empresa familiar, definición.....	28
3.3. Marco conceptual para su análisis: “La empresa Familiar”.....	33
3.3.1. La empresa familiar; fines y naturaleza.....	35
3.3.2. La empresa familiar según el modelo de los tres círculos.....	37
3.3.3. La empresa familiar según el modelo evolutivo tridimensional.....	44
3.3.4. La empresa familiar como único sistema.....	49
3.3.5. La empresa familiar según la teoría de los recursos...	51
3.3.6. El proceso de sucesión.....	55
3.3.7. El estudio de la sucesión en la empresa familiar.....	59
3.3.8. La resistencia a la sucesión en la empresa familiar.....	64
3.3.9. El impacto de la sucesión en la empresa familiar.....	67
3.3.10. La empresa fundadora “primera generación”.....	69
3.4. Factores incidentes para la sucesión generacional.....	70
3.4 .1. El antecesor.....	73
3. 4.2. El sucesor.....	79
3. 4.3. Otros miembros familiares.....	82
<b>3.4.4. Miembros no familiares.....</b>	<b>84</b>

3.4.5. El conocimiento del antecesor.....	85
3.4.6. La formación del sucesor.....	90
3.4.7. Las relaciones familiares.....	97
3.4.8. La planificación del proceso de sucesión.....	100
3.4.9. La profesionalización.....	105
3.4.10. La estrategia en la dirección de la empresa.....	110
3.4.11. Los conflictos.....	114
3.4.12. Los órganos de gobierno.....	116
3.4.13. La cultura en la continuidad de la empresa.....	117
3.4.14. El futuro de la empresa familiar.....	121

#### **4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

4.1. El diseño de la investigación.....	124
4.2. Elaboración del cuestionario como instrumento de medición.....	125
4.3. Tipología del estudio de investigación.....	129
4.4. Muestreo.....	130
4.5. Análisis de resultados.....	130
4.6. Análisis descriptivo de la muestra.....	130
4.7. Análisis global de la muestra.....	132
4.8. Análisis de la muestra por generaciones.....	140
4.9. Factores de éxito por generaciones.....	144
4.10. Propuesta de un procedimiento sistemático para la sucesión generacional.....	157

**5. CONCLUSIONES**

5.1. Conclusiones.....	163
5.2. Nuevas líneas de investigación.....	169

**ANEXOS**

Cuestionario.....	173
-------------------	-----

**BIBLIOGRAFÍA**

Bibliografía.....	206
-------------------	-----

<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b>	<b>Página</b>
Figura 1: Superposición de los grupos familia, propietarios y dirección..	37
Figura 2: Fricción y conflicto en la empresa familiar.....	44
Figura 3: El modelo evolutivo.....	45
Figura 4: Fases en una transición.....	46
Figura 5: El enfoque de recursos aplicado al análisis de la estrategia...	54
Figura 6: Piramidal de factores clave en el proceso de sucesión generacional.....	73
Figura 7: Modelo de transferencia y desarrollo del sucesor en la firma familiar.....	88
Figura 8: La sucesión en los negocios familiares.....	92
Figura 9: La interdependencia entre familia y planificación empresarial.....	112
Figura 10: Propuesta de un procedimiento sistemático para la sucesión intergeneracional.....	159

<b>ÍNDICE DE TABLAS</b>	<b>Página</b>
Tabla 1: Definiciones y alternativas de negocio familiar.....	31
Tabla 2: Ventajas y desventajas de atributos.....	43
Tabla 3: Un modelo a la resistencia a la sucesión de la empresa familiar.....	66
Tabla 4: Tareas del sucesor como preparación al rol de director general.....	96
Tabla 5: Interacción como preparación al rol de director general.....	97
Tabla 6: Tipología de culturas.....	119
Tabla 8: Tabla de contingencia generación y tamaño.....	142
Tabla 9: Tabla de contingencia generación y dirigentes.....	143
Tabla 10: Empresas familiares sobrevivientes a generaciones.....	164
Tabla 11: Factores de éxito en la sucesión.....	167



<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>	<b>Página</b>
Gráfico 1: Género de la muestra.....	133
Gráfico 2: Tipología de la muestra.....	133
Gráfico 3: Edad de los encuestados.....	134
Gráfico 4: Años de trayectoria de la empresa.....	135
Gráfico 5: Empresas según generación.....	135
Gráfico 6: Características de la dirección de la empresa.....	136
Gráfico 7: Número de dirigentes de la empresa.....	137
Gráfico8: Tamaño de la empresa.....	137
Gráfico 9: Nivel de formación del antecesor.....	138
Gráfico 10: Próximo cambio generacional.....	138
Gráfico 11: Elección del futuro sucesor.....	139
Gráfico 12: Edad del futuro sucesor.....	139
Gráfico 13: Nivel de formación del potencial sucesor.....	140
Gráfico 14: Frecuencias idiosoncrático 1 por generaciones.....	144
Gráfico 15: Frecuencias idiosincrático 2 por generaciones.....	145
Gráfico 16: Frecuencias idiosincrático 3 por generaciones.....	145
Gráfico 17: Frecuencias idiosincrático 4 por generaciones.....	146
Gráfico 18: Frecuencias idiosincrático 5 por generaciones.....	146
Gráfico 19: Frecuencias relaciones 1 por generaciones.....	147
Gráfico 20: Frecuencias relaciones 2 por generaciones.....	147
Gráfico 21: Frecuencias relaciones 3 por generaciones.....	148

	<b>Página</b>
Gráfico 22: Frecuencias relaciones 4 por generaciones.....	148
Gráfico 23: Frecuencias relaciones 5 por generaciones.....	149
Gráfico 24: Frecuencias formación 1 por generaciones.....	149
Gráfico 25: Frecuencias formación 2 por generaciones.....	150
Gráfico 26: Frecuencias formación 3 por generaciones.....	150
Gráfico 27: Frecuencias formación 4 por generaciones.....	151
Gráfico 28: Frecuencias formación 5 por generaciones.....	151
Gráfico 29: Frecuencias sucesión 1 por generaciones.....	152
Gráfico 30: Frecuencias sucesión 2 por generaciones.....	152
Gráfico 31: Frecuencias sucesión 3 por generaciones.....	153
Gráfico 32: Frecuencias sucesión 4 por generaciones.....	153
Gráfico 33: Frecuencias sucesión 5 por generaciones.....	154
Gráfico 34: Frecuencias profesionalización 1 por generaciones.....	154
Gráfico 35: Frecuencias profesionalización 2 por generaciones.....	155
Gráfico 36: Frecuencias profesionalización 3 por generaciones.....	155
Gráfico 37: Frecuencias profesionalización 4 por generaciones.....	156
Gráfico 38: Frecuencias profesionalización 5 por generaciones.....	156
Gráfico 39: Frecuencias profesionalización 6 por generaciones.....	157

## CAPITULO 1

### INTRODUCCIÓN

#### **Introducción**

La sucesión generacional es un factor determinante en el éxito y sobre todo en la continuidad e institucionalización de las empresas familiares. Un buen modelo administrativo es necesario para el éxito de cualquier organización, y la empresa familiar no es la excepción. Por tanto, cuando debido a razones familiares se producen desviaciones importantes de las que pudieran llamarse buenas prácticas de administración, lo único que se consigue es debilitar a la empresa.

La realidad de la empresa familiar difiere de lo que comúnmente se ha considerado una empresa de carácter familiar. Una empresa de tamaño reducido desarrollada habitualmente por la propia unidad familiar, que utiliza sistemas de producción artesanales y/o tradicionales con problemas de identidad propia y esquemas donde los intereses personales van más allá de la institucionalización y donde las nuevas tecnologías y los sistemas de gestión de última generación son descartados. Estas características pueden o no estar presentes, pero de ninguna manera forman parte de su distintivo, pero sí nos aportan información relevante sobre la complejidad de las mismas.

Estas afirmaciones previas nos permiten asegurar la importancia que reciben este tipo de organizaciones en el tejido empresarial de las economías locales, estatales, nacionales e internacionales. Representan el

motor del desarrollo económico y social y son la célula básica donde se apoya la economía de un Estado, consecuentemente conocer su característico funcionamiento nos permitirá contribuir a su crecimiento, desarrollo y continuidad, en un entorno altamente competitivo.

La primera generación crea la empresa, la segunda la hereda y la tercera la destruye... “Dicho que pesa sobre las empresas familiares”. Es importante mencionar que el fracaso de una organización puede originarse cuando los fundadores de una empresa no establecen un plan de sucesión.

La motivación este trabajo surgió del interés por explorar y analizar de forma aplicada los principales factores que inciden en el proceso de sucesión generacional. Conocer dichos factores de la mano de los protagonistas de las empresas familiares es clave para asegurar un relevo generacional exitoso, asegurando la continuidad y desarrollo de la empresa contribuyendo así a una planificación óptima y una menor mortalidad al afrontar dicho proceso. Así simultáneamente poder contribuir a las investigaciones realizadas sobre la materia con un adecuado rigor científico y de aplicación práctica.

### **1.1 Planteamiento del problema**

Hoy en día, “La continuidad de las empresas familiares en México es de vital importancia para la economía nacional, ya que constituyen más del 95% del universo empresarial mexicano y generan más de la mitad de los empleos del país”, de acuerdo al Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (IPADE Business School), quienes además advierten que “existe el riesgo de

que 9 de cada 10 empresas familiares desaparezcan en las próximas dos décadas, debido a la falta de preparación de los directivos para lograr una sucesión exitosa". (Bolio, 2012)<sup>1</sup>, por lo tanto, juegan un rol dominante en la economía. Es evidente que todas estas empresas cuentan con un ciclo de vida en el cual los líderes se enfrentan constantemente a nuevos e impredecibles desafíos que hacen que la empresa y la familia crezca y madure.

Una parte de estos negocios familiares han subsistido de generación en generación, pero muchos otros no sobreviven a causa de un inadecuado conocimiento de las fuerzas que constituyen a una empresa familiar (familia, empresa y propiedad). En el largo plazo, este tipo de organizaciones se enfrentan con una crisis generacional en cuanto al dominio y la legitimación del poder logrando que sólo algunas sobrevivan. Esto quiere decir que ocurren conflictos graves cuando en la empresa familiar ya no sólo el fundador es la fuerza dominante, sino que también los hijos y esposas forman parte de ella y estos choques les impiden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

El objetivo general de este proyecto es explorar y analizar de forma aplicada los principales factores que inciden en el proceso de sucesión generacional en una empresa familiar procesadora de cárnicos. Conocer dichos factores de la mano de los protagonistas de las empresas familiares es clave para asegurar un relevo generacional exitoso, asegurando la continuidad y desarrollo de la empresa contribuyendo así a una planificación

---

<sup>1</sup> Conferencia Magistral "Los Pecados mortales en la empresa Familiar", 20 de septiembre de 2012, Alfonso Bolio Arciniega. Director del IPADE.

óptima y una menor mortalidad al afrontar dicho proceso. Así simultáneamente poder contribuir a las investigaciones realizadas sobre la materia con un adecuado rigor científico y de aplicación práctica. El conocer los factores de éxito en la sucesión en la empresa familiar en el ramo de procesamiento de cárnicos en el Municipio de Teoloyucan, Estado de México será una herramienta determinante para el logro de los objetivos de la empresa y su consolidación como una verdadera institución y además servirá como guía para las empresas del ramo que experimenten problemas similares a los que se presentan en este estudio.

## **1.2 Antecedentes del problema**

La importancia de la empresa familiar a nivel mundial es un hecho indiscutible, según (Gersick, K, 1997, pág. 2)<sup>2</sup>, “entre el 65% y el 80% de las empresas de todo el mundo son propiedad de una o varias familias o están dirigidas por ellas”. La investigación sobre la naturaleza y funcionamiento de las Empresas Familiares es nuevo, en relación a su porcentaje en las economías mundiales y su contribución social como creadoras de puestos de trabajo. Por ejemplo de los “18 millones de empresas de Estados Unidos, entre un 80 y 90% son de carácter familiar” (Duman 1992)<sup>3</sup>. Asimismo “los negocios familiares en Estados Unidos son la fuente de creación de más del 50% de los empleos existentes” (Dyer 1986)<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Lifecycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard School Press.

<sup>3</sup> Duman, R. (1992). Family firms are different. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17:13- 21

<sup>4</sup> Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.

En nuestro país, las cifras no son diferentes, se considera que “más del 95% de las empresas son familiares”, según la información que presenta el IPADE, Bolio, et al (2012), por lo que juegan un rol elemental en nuestra economía. Los datos anteriores dan sentido a la importancia que ha adquirido el estudio de estas empresas, dentro de las disciplinas como la sociología, la historia, el derecho, la economía y la administración de organizaciones. Inclusive se han creado instituciones dedicadas exclusivamente a su estudio, defensa y divulgación. (The Family Firm Institute, USA, The Family Business Network, en Europa y El Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar en México, entre otros).

La realidad de la empresa familiar difiere de lo que comúnmente se ha considerado una empresa de carácter familiar. Una empresa de tamaño reducido desarrollada habitualmente por la propia unidad familiar, que utiliza sistemas de producción artesanales y/o tradicionales con referencia al funcionamiento que antaño tuvieron los gremios y de gestión desprofesionalizada, donde las nuevas tecnologías y los sistemas de gestión de última generación son descartados. Estas características pueden o no estar presentes, pero de ninguna manera forman parte de su distintivo y nos aportan información relevante sobre la complejidad de las mismas. Estas afirmaciones previas nos permiten asegurar la importancia que reciben este tipo de organizaciones en el tejido empresarial de las economías locales, estatales, nacionales e internacionales. Representan el motor del desarrollo económico y social, consecuentemente conocer su característico funcionamiento nos permitirá contribuir a su crecimiento,

desarrollo y continuidad, en un entorno altamente competitivo como es el actual.

Una de las dificultades que deben hacer frente las empresas familiares para asegurar su continuidad es el relevo generacional. Estudios realizados sugieren que solo un 30% de estas firmas sobreviven a la segunda generación, un 15 por ciento la tercera (Kets de Vries 1993)<sup>5</sup> y tan solo un 4% a la cuarta (Lank. 1994)<sup>6</sup>.

### **1.3 Formulación precisa del problema**

Dado a los diferentes conflictos que emergen de los principales factores que inciden en el proceso de sucesión generacional en la empresa familiar, se pretende llevar esta investigación con la finalidad de conocer los factores que inciden en el aseguramiento de un relevo generacional exitoso, afirmando la continuidad y desarrollo de la empresa, contribuyendo así a una planificación óptima y una menor mortalidad de esta al afrontar dicho proceso, por lo que la pregunta sugerida para este problema sería:

¿El conocimiento de los factores de éxito en la sucesión generacional de una empresa familiar logrará asegurar la continuidad y el éxito en el desarrollo de la empresa?

### **1.4 Objetivos de la Investigación**

En el ámbito de las empresas familiares y específicamente los factores condicionantes de éxito de las transiciones generacionales, se

---

<sup>5</sup> Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.

<sup>6</sup> Lank, A (1994). The state of family businesses in various countries around the world. *Family Business Network Newsletter*, May: 3–7.



enmarca la presente investigación. Detallamos a continuación los objetivos de la misma:

#### **1.4.1 Objetivo General**

Conocer los factores de éxito en la sucesión generacional en una empresa familiar procesadora de productos cárnicos, para garantizar su continuidad logrando su permanencia en el mercado, consolidando sus acciones de competencia a través de una sucesión exitosa.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Definir que es la empresa familiar acorde a las principales teorías de investigación y autores relevantes de la materia.
2. Definir y contextualizar el concepto de sucesión generacional.
3. Llevar a cabo un diagnóstico, a través de un trabajo de campo con el objeto de tener una visión tan profunda como sea necesario de la situación empresarial respecto de la sucesión generacional.
4. Identificar los factores de éxito que incidirán en el relevo generacional de la empresa.
5. Aprender de las familias empresarias, los factores de éxito en el relevo generacional.

### **1.5 Hipótesis/Preguntas de investigación**

#### **1.5.1 Hipótesis**

Si se conocen los factores de éxito en el relevo generacional de una empresa familiar procesadora de productos cárnicos que garantice la continuidad del negocio, entonces se logrará su permanencia en el

mercado consolidando sus acciones de competencia.

## **1.6 Variables**

### **1.6.1 Variable independiente**

Factores de éxito

### **1.6.2 Variable dependiente**

Continuidad y Permanencia

## **1.7 Preguntas de investigación**

1. ¿Qué es una empresa familiar?
2. ¿Por qué más del 70 % de las empresas familiares no sobreviven a la segunda generación?
3. ¿Por qué es necesario identificar los factores de éxito en el relevo generacional en una empresa familiar procesadora de cárnicos?
4. ¿Quién debe instrumentar los factores de éxito dentro del modelo administrativo?
5. ¿Con qué indicadores medimos los resultados obtenidos de esta investigación respecto a lo escrito por otros autores?
6. ¿Qué beneficios aportará la instrumentación de estos factores en el modelo administrativo a la empresa familiar?
7. ¿Son suficientes estos factores de éxito en la sucesión para resolver la problemática que origina un deficiente relevo generacional?

## **1.8 Justificación**

Dada la gran tasa de mortalidad de las empresas familiares, se requiere determinar los factores clave que favorezcan su continuidad. Este tipo de

empresas son claves en el desarrollo de las economías locales, estatales, nacionales y mundiales, dado su alto porcentaje en comparación a las empresas consideradas no familiares. Dentro de estas, la más común de ellas es aquella en la que trabajan dos o más generaciones simultáneamente. Este tipo de empresa se conoce como generacional. Las diferentes circunstancias que viven padres, hijos y esposas propician una visión estratégica muy diferente del negocio, lo que normalmente da pie a circunstancias desfavorables para el crecimiento de la empresa. Por tal motivo, en función de la generación, la empresa familiar deberá fomentar una cultura organizativa determinada. Entendiendo por cultura organizacional, las características y normas específicas de su forma de proceder y actuar, manifestadas por los valores que orientan y comparten los miembros de la organización con el objeto de lograr con éxito el proceso de sucesión y asegurar su continuidad.

El desarrollo de este proyecto ayudará a comprender que la planificación del proceso de sucesión, adquiere una vital importancia en los negocios de carácter familiar dado que correlaciona positivamente en su continuidad. La inclusión de los factores de éxito en la sucesión dentro del modelo de administración permitirá establecer factores clave que contribuyen a que los futuros sucesores adquieran los conocimientos, habilidades y actitudes que favorezcan el crecimiento y continuidad, vinculados a la profesionalización de su gestión mediante la búsqueda del soporte adecuado y el desarrollo de los mecanismos o instrumentos que mejoren su dirección y desempeño.

## CAPITULO 2

### LA EMPRESA FAMILIAR ANTE LA GLOBALIZACIÓN

#### 2.1 La globalización: ¿un fenómeno actual?

En las últimas décadas, la aceleración del fenómeno de la globalización de los mercados afecta a todas las empresas por igual: grandes y pequeñas, industriales y de servicios, multinacionales y locales, familiares y no familiares. Este contexto conlleva el efecto negativo para la empresa que supone la entrada de nuevos competidores extranjeros. Sin embargo, a este efecto se le añaden una serie de oportunidades que el nuevo entorno competitivo le ofrece a la empresa, entre los que destacan la expansión de la base de clientes y proveedores y la posibilidad de deslocalización industrial. Por ello, la empresa familiar se enfrenta al reto de desarrollar la capacidad para crecer y expandir sus actividades más allá de sus fronteras nacionales, para que pueda competir en el entorno crecientemente global, aprovechando las oportunidades que éste le ofrece.

La creciente internacionalización de la empresa familiar se debe fundamentalmente a dos causas: por la presión que esta ejerciendo la competencia sobre la empresa; y debido a que, en los últimos años, numerosas empresas familiares, han experimentado procesos de relevo generacional que han provocado, a su vez, procesos de cambio y modernización en sus propias estructuras que han facilitado el desarrollo de las empresas.

No obstante, debido a su peculiar naturaleza, la presión que lleva a la empresa familiar a crecer e internacionalizarse debe ser matizada con una

característica inherente a ésta: su deseo de mantener el control en las manos de la familia propietaria, que aconseja anteponer la estabilidad, la supervivencia y el desarrollo de proyectos de bajo riesgo. En este sentido, el carácter familiar de la empresa podría ser desafiado por la globalización, en parte porque el proceso podría hacer que la empresa cambie sus objetivos, cultura, estructura y estrategia (Gallo y Sveen, 1991)<sup>7</sup>.

A los aspectos anteriores hay que sumar las particularidades del contexto. En este sentido, si atendemos a la empresa familiar mexicana, dado el escaso desarrollo económico exterior de nuestra economía, achacable a una situación política y económica desfavorable durante gran parte del siglo XX, se puede afirmar que está menos presente en el mundo de lo que le correspondería. Sin embargo, el cambio en el marco político, económico y social que se ha producido en México las dos últimas décadas, unido a la existencia actual de tratados de libre comercio, pone de manifiesto que las peculiaridades de la empresa familiar no deben impedir que ésta se globalice.

Para que la empresa familiar pueda participar activamente en el marco de la globalización, debe, por lo tanto, tener en cuenta una serie de factores que pueden contribuir a su desarrollo en mercados exteriores. Estos factores tienen que ver fundamentalmente con su nivel de profesionalización y las capacidades de su equipo directivo, con la posible existencia de barreras de entrada, con su posición en recursos y en estructura financiera, con los modos de entrada a su alcance y con la cultura organizacional, entre otros.

---

<sup>7</sup> Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991): Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, vol. 4, pp. 181-190.

## 2.2 La empresa familiar ante la globalización

Crecimiento y globalización son dos términos que constituyen un proceso de cambio de la empresa a lo largo del tiempo. En este sentido, la globalización conduce a la internacionalización de la empresa en un acto que lleva a un crecimiento que implica el traspaso de fronteras nacionales de la organización. Así, Root (1994)<sup>8</sup> definió la internacionalización de la empresa como aquel “conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre ésta y los mercados internacionales”.

El estudio de la internacionalización de la empresa familiar debe entenderse en el marco de dirección estratégica, es decir, tratando de conocer recursos internos que determinan sus fortalezas y debilidades con respecto al proceso y modo en que la globalización se está dando.

## 2.3 La internacionalización

A pesar de la creciente importancia de la globalización en la actualidad, se destaca la escasa implicación de la empresa familiar en los mercados internacionales (Gallo y García-Pont, 1996)<sup>9</sup>. La expansión internacional es una decisión arriesgada, sobre todo en las fases iniciales del proceso, ya que se dispone de muy poca información. Por ello, si una empresa está concentrada en el mercado nacional, donde se encuentra bien integrada en su cultura y sus necesidades, la expansión internacional se ve como una estrategia poco atractiva, sobre todo para la empresa familiar, que cuenta, entre sus principales

---

<sup>8</sup> Root, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, Nueva York.

<sup>9</sup> Gallo, M. y García-Pont, C. (1996): Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*, vol. 9, pp. 45-60.

ventajas, con una buena reputación en el mercado local y con su cercanía a los clientes.

Debido al carácter de las estrategias seguidas por las empresas familiares, que normalmente se orientan a cubrir las necesidades de los clientes en los mercados locales donde actúan, estas empresas suelen ser más desinteresadas a expandirse internacionalmente. Sin embargo, si existe la perspectiva a largo plazo como objetivos en las empresas familiares, esto puede hacer que se posicionen de manera ventajosa en los mercados globales.

Dado que la exportación es el principal modo de entrada empleado por la empresa familiar, se debe explicar que ésta puede optar por diferentes modalidades la exportación indirecta y la exportación directa. La elección de una u otra opción suele depender del tamaño y de la disponibilidad de recursos de la empresa, así como de lo afianzada que esté la relación comercial con el exterior. Mayor tamaño, más recursos y más años en mercados exteriores hacen que las empresas se inclinen hacia sistemas de exportación más directos (Cavusgil, 1984)<sup>10</sup>.

A través de la **exportación indirecta**, la empresa exporta por medio de intermediarios independientes, quienes se hacen cargo de las complicaciones inherentes a vender el producto en un país diferente al local (aduanas, diferente moneda, diferente legislación, etc.), mientras que la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. Estos intermediarios pueden

---

<sup>10</sup> Cavusgil (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, vol. 12, pp. 195-208.

adoptar varias formas (agentes, *trading companies*, consorcios de exportación, etc.), pero siempre están localizados en el país de la empresa exportadora. La empresa compromete pocos recursos humanos y financieros, arriesga poco, pero a cambio ejerce un bajo grado de control sobre las operaciones.

Bajo la modalidad de **exportación directa**, la empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos y financieros que conlleva una exportación. Dentro de esta modalidad, cuando la empresa alcanza un cierto volumen de exportaciones puede optar entre varias alternativas: el empleo de intermediarios situados en el país de destino (importadores, agentes y distribuidores), la utilización de personal propio con presencia en el país de destino, o el desarrollo de una oficina de representación, una delegación comercial o una filial de ventas. La exportación directa, si bien aumenta el compromiso de recursos, asegura el control de las operaciones de exportación.

## **2.4 Objetivos en la globalización**

Con carácter general, los objetivos que persigue la empresa familiar cuando se internacionaliza son de una doble naturaleza: estratégica y medio ambiental. Correspondiente a la primera, la búsqueda de recursos en mejores condiciones, el deseo de enfrentarse con la competencia en diversos frentes, y la necesidad de seguir a los clientes. Los de naturaleza medioambiental son los relativos a las características del mercado de origen de la empresa y al de destino de las exportaciones. Todos ellos pueden ser resumidos en cuatro principales: el



deseo de diversificar riesgos, la necesidad de crecimiento, el ahorro en costos y la supervivencia en términos competitivos:

### **1. *Deseo de diversificar riesgos:***

Uno de los principales obstáculos en la globalización es la acentuada aversión al riesgo de sus directivos, por lo que ésta intentará diversificar el riesgo de sus negocios, lo que conseguirá repartiéndolo entre varios mercados. En este sentido, existe una voluntad de la empresa familiar de aceptar riesgos asociados a la entrada de ésta en un mercado extranjero, cuando a largo plazo ésta perciba una disminución de los mismos por operar en varios mercados al mismo tiempo. Para llevar a cabo esta diversificación del riesgo, la empresa familiar trata de identificar mercados con menor distancia psíquica, es decir, con características culturales similares al local, como el idioma, el sistema de valores, los hábitos sociales, etc. (Davis y Harveston, 2000)<sup>11</sup>.

### **2. *Crecimiento de la empresa.***

Al igual que el resto de organizaciones, la empresa familiar busca dirigirse a otros mercados y nichos no nacionales, ofertando su producto a clientes diferentes en mercados, geográfica, cultural y económicamente diversificados, estableciendo alianzas y compitiendo con otras empresas. Sin embargo, a diferencia de la empresa no familiar, para la empresa familiar los objetivos básicos primarios suelen ser más la obtención de beneficio y su supervivencia que el propio crecimiento.

---

<sup>11</sup> Davis D. y Harverstone, P. (2000): Internationalization and organizational growth: The impact of the internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business. *Family Business Review*, vol. 13, pp. 117-120.

### **3. Ahorro en costos.**

En algunos casos, la búsqueda de menores costos laborales o de las materias primas más baratas ha motivado el desequilibrio de parte de las actividades productivas de la empresa, dando lugar a un proceso de internacionalización casi forzado por la competitividad del mercado global. Las empresas familiares no son ajenas a esta realidad, y en muchas ocasiones han tenido que ubicar actividades de su cadena de valor fuera de las fronteras nacionales con el fin de mantener la competitividad, incluso en el mercado global.

En esta dirección, la principal razón para comprar en el extranjero para las empresas familiares radica en el hecho de que de esta forma pueden adquirir bienes de mejor calidad a un costo inferior. Además, el objetivo del ahorro en costos tiene otro aspecto: el de los costos de la actividad exportadora, que suelen disminuir conforme la actividad exportadora se incrementa.

### **4. Supervivencia.**

La globalización de los mercados y de la competencia está ejerciendo una presión cada vez más fuerte sobre todo tipo de empresas, de modo que la expansión internacional está dejando de ser una estrategia para pocas empresas privilegiadas y se está convirtiendo en una necesidad y un requisito para la propia supervivencia de la organización.

De modo particular, el empresario familiar busca que la empresa pase a futuras generaciones en las mejores condiciones. Por ello, normalmente evitan tomar decisiones que comprometan la supervivencia de la empresa, entre las que se encuentran las asociadas a la internacionalización. Sin embargo, cada vez más empresas familiares están siendo conscientes de que la internacionalización

no es una estrategia agresiva, costosa y plagada de riesgos, sino más bien al contrario: están advirtiendo que los mayores riesgos se encuentran en el posicionamiento geográfico local o nacional.

## **2.5 Dificultades ante la globalización**

La carencia de recursos tan relevantes como los financieros, las capacidades directivas, la resistencia al cambio de los líderes familiares, las diferencias de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, y los eventuales conflictos entre los sucesores, se encuentran entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas. Muchas de estas dificultades pueden ser incluso mayores si la expansión se dirige hacia los mercados internacionales. A continuación, se profundiza en el estudio de estas dificultades, encuadradas en cuatro principales categorías: el aumento de riesgos, la falta de recursos financieros, la falta de preparación del personal, y la cultura organizacional:

### ***1. Aumento de los riesgos.***

La expansión internacional es una decisión arriesgada, sobre todo en las fases iniciales del proceso, ya que la empresa dispone de muy poca información. Por ello, si una empresa está centrada en el mercado nacional, donde se encuentra bien integrada en su cultura y necesidades, la expansión internacional se ve como una estrategia poco atractiva. Las principales causas de la falta de información acerca del proceso de internacionalización son la falta de conocimientos sobre cuáles son los mercados extranjeros viables y sobre los contactos en el extranjero, y la escasez de experiencia internacional y de habilidades sobre la exportación.

La actitud frente al riesgo de las empresas familiares difiere de las no familiares. Las primeras son más conservadoras y adversas al riesgo, lo cual no es sorprendente dado que una parte significativa de la riqueza de la familia está comprometida en la empresa. Por ello, tienen poco interés en asumir elevados riesgos. La toma de decisiones en las empresas familiares está centralizada debido a la aversión al riesgo y la concentración de riqueza que la provoca. Los propietarios son los beneficiarios o perjudicados últimos por las consecuencias de las decisiones tomadas en la empresa, por lo que prefieren no delegar, sino controlar las decisiones cuyas consecuencias les afecten directamente. Estos comportamientos afectan negativamente a la internacionalización de la empresa, ya que es un proceso que requiere de delegación de las tareas, descentralización de las decisiones, intervención de intermediarios, etc.

## **2. *Falta de recursos financieros.***

La base de la internacionalización es la posesión de recursos de distintos tipos que permiten a la empresa extenderse fuera de las fronteras nacionales. Entre estos recursos, los financieros son fundamentales para que la empresa pueda competir en el mundo globalizado. El mantenimiento de la independencia y el control de la familia afecta a las decisiones financieras en el ámbito de la empresa: éstas están poco interesadas en participar en el mercado de capitales o a permitir el acceso de nuevos socios si ello implica la entrada de nuevos accionistas, con la consiguiente pelea por el control de la misma. Además, a ello

hay que sumar el hecho de que el acceso a los mercados financieros no ha sido tradicionalmente fácil para las empresas familiares (James, 1999)<sup>12</sup>.

Por todo ello, las empresas familiares pueden tener más problemas de los habituales para disponer de suficientes recursos financieros, lo que limita que las posibilidades de crecimiento de la empresa familiar dependan, sobre todo, de los fondos generados internamente, perjudicando de manera clara el emprendimiento del proceso de internacionalización.

### **3. Falta de preparación del personal.**

Diversos trabajos acerca de empresas familiares muestran una relación positiva entre el nivel de formación de los directivos o propietarios de la empresa y su nivel de internacionalización (Davis y Harveston, 2000)<sup>13</sup>. Sin embargo la cualidades del personal directivo de las empresas familiares suelen ser bajas, lo que hace que la empresa familiar esté, en general poco preparada para emprender estrategias de globalización, en la medida que estas actividades pueden requerir conocimientos y habilidades que los miembros de la familia no poseen.

La falta de preparación del personal de la empresa familiar es debida a tres motivos: (1) porque se prefiere miembros de la familia para ocupar los puestos directivos para evitar la pérdida de control, tengan o no las calificaciones internacionales necesarias, (2) por la dificultad que tiene para atraer directivos profesionales calificados debido a su naturaleza poco estructurada y a la dificultad

---

<sup>12</sup> James, H.S. (1999): What can the family contribute to business? Examining contractual relationship. *Family Business Review*, vol. 12, pp. 61-71.

<sup>13</sup> Davis D. y Harverstone, P. (2000): Internationalization and organizational growth: The impact of the internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business. *Family Business Review*, vol. 13, pp. 117-120.

de ofrecer una carrera profesional plena en competencia con los miembros de la familia; (3) debido a una política de empleo según la cuál prevalece el mantenimiento del puesto frente a la retribución, lo que no garantiza que se pueda disponer de los empleados mejores y más calificados.

#### **4.- Cultura organizacional.**

En principio, las empresas familiares no son muy proclives a crecer, y menos en los mercados internacionales. Los factores culturales relacionados con la empresa y la familia, principalmente la resistencia al cambio de los líderes familiares, es una de las razones destacadas que explican el limitado crecimiento de estas empresas, (Claver, Molina, J. y Quer, D. E,2005)<sup>14</sup> señalan que otros motivos ligados al subsistema familiar, como la etapa del ciclo de vida de la empresa, de la propiedad o incluso de la familia, pueden dificultar el apoyo, por parte de la dirección, a una estrategia de crecimiento o internacionalización.

A pesar de su carácter emprendedor, la principal preocupación del empresario familiar es consolidar la empresa, obtener un buen resultado y sobrevivir en el mercado doméstico. Por eso es de esperar que sólo aquellas empresas familiares cuyos directivos tengan vocación internacional; por ejemplo, que hayan viajado al extranjero, que sepa hablar idiomas, o que tenga conexión con inmigrantes, que afronten realmente su proceso de expansión en el exterior (Gallo y Sveen, 1991)<sup>15</sup>.

---

<sup>14</sup> Claver, E.; Molina, J. y Quer, D. (2005): El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: Un estudio comparativo. *Cuadernos de gestión*, vol. 6, n. 2, pp. 11-25.

<sup>15</sup> Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991): Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, vol. 4, pp. 181-190.

En conclusión, las empresas familiares no parecen muy proclives a crecer en los mercados internacionales. La falta de recursos financieros, la inflexibilidad y resistencia al cambio de los líderes familiares, la diferencia de objetivos, valores y necesidades entre empresa y familia, junto con los conflictos entre los sucesores, destacan entre las razones que explican el limitado crecimiento de estas empresas. Pues bien, muchas de esas dificultades pueden ser incluso mayores si la expansión se dirige hacia los mercados internacionales, sobre todo en el caso de las empresas familiares de pequeño tamaño. La carencia de recursos tan relevantes como los financieros o las capacidades directivas se encuentra, pues, entre las causas que dificultan la expansión de las empresas familiares.

En definitiva, cuando hablamos de la empresa familiar ante la globalización, se puede decir que en la actualidad está en sus estadios primarios. El grado de apertura al exterior de las empresas es bastante reducido: Teniendo en cuenta la escasa internacionalización, los objetivos que se plantean las empresas familiares son bastante simples y casi siempre relacionados con la mera supervivencia a través de la expansión en otros mercados y con el ahorro en costos mediante optimización de recursos. Los modos de entrada, en este sentido, son los que menos recursos económicos comprometen y, por lo tanto, mayoritariamente indirectos a través de intermediarios en los países de destino, lo que supone muy poco control sobre las exportaciones.

## **CAPITULO 3**

### **MARCO TEORICO CONCEPTUAL**

#### **3.1 Historia del arte**

La empresa familiar ha jugado tradicionalmente un rol dominante en la economía. Aunque existen en México una gran cantidad de estas empresas, sólo unas cuantas sobreviven ya que no pueden controlar la línea entre el éxito de la empresa y las relaciones familiares.

La empresa familiar es aquella que incluye dos o más miembros de la familia teniendo control financiero sobre ella. Una empresa es un negocio familiar cuando ha estado estrechamente identificada con al menos dos generaciones de una familia y cuando este vínculo ha tenido una influencia mutua sobre la política de esta y sobre los intereses y objetivos de la familia. En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar y que existe intención de que la empresa siga en manos de la familia.

Las empresas familiares son el principal motor de la economía. Sin embargo, para prosperar, enfrentan grandes retos y una alta mortalidad. La mayoría nace con el fin de generar trabajos y patrimonio, pero necesitan fortalecerse para sobrevivir. De hecho, sólo una pequeña proporción consigue a la segunda generación y pasar a la siguiente. Aún así, los riesgos pueden



reducirse con planeación estratégica y estructuras de Gobierno Corporativo que apuntalen mejores decisiones.

Los censos económicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que se realizan cada cinco años (el último es de 2009 y la información fue publicada en 2010-12), indican que en el país<sup>16</sup> existen 5.1 millones de unidades económicas que dan empleo a más de 27 millones de personas. Cada año se incorporan otras 400,000, la mayoría micro (menos de 10empleados) y pequeñas empresas (hasta 50 empleados).

De este universo, las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes), que básicamente corresponden al modelo familiar, suman 99% del total, con un promedio de 5.4 empleados. La cifra es similar en Estados Unidos (EE. UU.), donde se estima que 95% de los negocios son de tipo familiar.

En nuestro país, las compañías y conglomerados grandes (más de 250 trabajadores) son verdaderamente una minoría, aunque generan una parte considerable de los empleos y del Producto Interno Bruto (PIB).

El INEGI ha compilado y publicado una lista de las mil compañías más grandes del país, mismas que integran el 16.8% de todos los empleos (Petróleos Mexicanos reporta más de 150,000 trabajadores), y que representan apenas 0.03% del total de cinco millones de las empresas en México. Si se revisan otros listados, como el de las 500 empresas más importantes de

---

<sup>16</sup> Las mil empresas más grandes: Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. 2012.

México de la revista Expansión, se verá que en la parte baja del mismo aparecen firmas de alcance regional, quizá con menos de 250 trabajadores.

Esto muestra que las empresas de gran tamaño son escasas, y que la responsabilidad de mantener en marcha la economía recae sobre los hombros de las empresas de menor tamaño.

Otros datos del INEGI indican que las Mipymes producen más de la mitad del PIB de México, lo que permite inferir su importancia económica y su contribución al desarrollo del país. Una cifra indicativa es que 98.9% de todas las empresas censadas tiene un solo establecimiento, es decir que carece de sucursales o subsidiarias.

### **3.2 La empresa familiar, definición**

A pesar de disponer de una trayectoria de investigación de más de 30 años, no existe unanimidad en relación a lo que se entiende por una empresa familiar (Astrachan, Klein y Smyrnios 2002)<sup>17</sup>. Para ser funcional una definición no debe dar lugar a ambigüedades y debe ser transparente y clara en el sentido de las dimensiones a las que se refiere, de tal forma que pueda ser cuantificada y verificable por otros investigadores. Además “una definición debe medir lo que pretende medir, su operativa debe aportar resultados seguros y válidos y abastecer la posibilidad de réplica a los resultados de la investigación”.

Algunas de las características asociadas a las empresas familiares son

---

<sup>17</sup> Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 31–58.

(Birdley, Godfrey y Godfrey 1999)<sup>18</sup>:

- Las firmas familiares son diferentes a otros negocios dado que en ellas, la propiedad y el control de los negocios se sobrepone a las necesidades de los miembros familiares, dando lugar a la más compleja forma de organización del negocio.
- Como resultado de los conflictos y contradicciones de ambos sistemas, puede ocurrir que los negocios y la familia se muevan por objetivos dispares.
- Las decisiones de la dirección de la empresa se verán afectadas por consideraciones familiares, dando lugar a una situación de nepotismo que podrá ejercer una influencia negativa cuando en la compañía se priorice el honor y la tradición familiar en lugar de las propias necesidades del negocio.
- Además este proceso puede ser circular y continuado en el supuesto que cualquier contradicción en la familia afecte al funcionamiento de la empresa.

A nivel de conceptualización, la mayoría de las definiciones se centran en el contenido, aunque tradicionalmente se centraban más en el concepto de propiedad y la dirección familiar y en el fenómeno de la transferencia generacional. Actualmente, las definiciones más recientes se centran en la cultura del negocio familiar (Linz 1995; Dreux y Brown 1999)<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Birley, S. & Godfrey A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32: 598 – 608.

<sup>19</sup> Dreux, D. R., IV, & Brown, B. M. (1999). *Marketing private banking services to family businesses*. Available: [http://www.genusresources.com/Mark.Priv.Bank.Dreux\\_5.html](http://www.genusresources.com/Mark.Priv.Bank.Dreux_5.html)

(Shanker y Astrachan 1996)<sup>20</sup> clasifican las definiciones según el grado de participación de la familia. Se distribuyen según su grado de implicación sea bajo, medio o elevado. (Carsrud, 1994)<sup>21</sup> define un negocio familiar como aquel donde la propiedad y la política a seguir, están dominadas por miembros vinculados por un grupo emocional de parentesco. Shua, Chrisman y Sharma (1999, 25)<sup>22</sup> definen negocio familiar:

*“...un negocio gobernado y/o manejado con la intención de formar y seguir con la visión del negocio que disponen una coalición dominante y controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias, de manera que sea potencialmente sostenible a través de las generaciones familiares o familias”...*

Esta definición distingue claramente propiedad, de dirección familiar y gobierno de la empresa. Por lo tanto una familia que tiene la propiedad de una firma, puede escoger no estar implicado en la dirección operativa, pero por su propiedad y gobierno, puede ejercitar la influencia en la toma de decisiones estratégicas tales como la dirección de la sucesión, incidiendo en la visión a largo plazo deseada.

Varias definiciones han sido listadas por Handler (1989)<sup>23</sup> tal y como se especifica en la tabla siguiente:

---

<sup>20</sup> Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-119.

<sup>21</sup> Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a Resurrected Psychologist, or Lessons Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 39–48.

<sup>22</sup> Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–39.

<sup>23</sup> Handler, W.C.(1989), Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

<b>Dirección de la propiedad</b>	
Bany (1975)	Una empresa, que, en la práctica, es controlada por los miembros de una sola familia
Bames y Hershon (1976)	El control de la propiedad está en manos de un individuo o de los miembros de una sola familia" (P.106).
Dyer (1986)	Una firma familiar es una organización en la que las decisiones respecto a la propiedad o la dirección están influidas por una relación familiar (P. XIV).
Lansberg, Perrow y	Un negocio en el que los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad (P.2),
Stem (1986)	[Un negocio] Poseído y funcionando mediante miembros de algunas familias
<b>Subsistemas independientes (involucración de la familia en el negocio)</b>	
Beckhard y Dyer (1983)	'Los subsistemas en el sistema de la firma familiar incluyen (1) el negocio como una entidad, (2) la familia como una entidad, (3) el fundador como una entidad, y (4) y cada vínculo de la organización con la junta directiva (P.6).
Davis (1983)	Es la interacción entre dos conjuntos de la organización, la familia y el negocio, esto leproporciona el carácter básico del negocio familiar y define su singularidad (P. 47).
<b>Transferencia generacional</b>	
Churchill y Hatten (1987)	Que se entiende habitualmente por negocio familiar. . . Es el acontecimiento o la anticipación que un miembro de la familia más joven tiene que o asumirá en un futuro próximo el control del negocio (P. 52).
Ward (1987)	El negocio será entregado a la familia en la próxima generación para ser manejado y controlado (P. 252).
<b>Condiciones múltiples</b>	
Donnelley (1964)	Una compañía es considerada un negocio familiar cuando ha sido controlado por lo menos por dos generaciones de una familia y cuando esta conexión ha tenido una influencia en la política de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia (P. 94).
Rosenblatt, de Mik, Anderson y Johnson (1985)	Cualquier negocio en el que la mayoría de la propiedad o control está e manos de una sola familia y en el que dos o más miembros de la familia, están o han estado durante algún tiempo directamente implicados en el negocio" (Págs. 4-5).

Tabla 1: Definiciones alternativas de negocios familiares (Brockhaus 1994)

Las empresas de propiedad familiar presentan grandes dificultades de crecimiento. Apoyado este supuesto Danco (1980)<sup>24</sup>, del *Centro de la Empresa Familiar Arthur Andersen*, señala que las empresas familiares fracasan porque se dejan destruir por la inacción de sus propietarios, es decir que sus propietarios no toman las decisiones necesarias para garantizar la vitalidad de sus firmas en un mundo en constante cambio y cada día más complejo. Específicamente los retos que dificultan su crecimiento y consecuentemente su supervivencia a largo plazo según Ward (1997)<sup>25</sup> son:

- En primer lugar como premisa general se debe considerar que el crecimiento de una empresa sea de carácter familiar o no es fácil dado que los mercados maduran y evolucionan, la competencia de intensifica y la tecnología está constantemente sujeta al cambio.
- Los supuestos personales del fundador que le han permitido triunfar pueden acabar siendo un freno debido a que los emprendedores pueden volverse especialmente inflexibles, aferrados a antiguos hábitos que les llevaron al éxito pero que deben ser considerados posteriormente.
- La seguridad o fortuna heredada, priva a los miembros de la siguiente generación familiar de la motivación y el impulso necesario para triunfar como líderes empresariales.
- Los hijos que crecen en una familia de un emprendedor decidido,

---

<sup>24</sup> Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Cleveland, OH: University Press.

<sup>25</sup> Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices: *Family Business Review*, 10(4), 323–337.

seguro de sí mismo, trabajador y triunfador no aprenden habilidades sociales como la cooperación, la toma de decisiones en común y la colaboración desinteresada. Dado que carecen de un modelo de rol parental que fomente el trabajo en equipo y las habilidades de liderazgo para que los miembros de la siguiente generación puedan dirigir a sus empleados o compartir “saludablemente” la propiedad de la empresa como sociedad colectiva de hermanos.

- El crecimiento lineal numérico de los miembros de una familia no es comparable al crecimiento lineal de los ingresos que puede crecer la empresa familiar. En este sentido deberá hacer frente al reto de satisfacer no solo las aspiraciones económicas de la familia sino también a las expectativas de su estilo de vida.
- Conforme a las empresas crecen e incorporan parientes políticos, la diversidad de las metas y valores personales dificultan el consenso entre las partes implicadas. Así construir una visión compartida para el futuro y reconciliar los conflictos se vuelve cada día una tarea más compleja.

### **3.3 Marco conceptual para su análisis: “La empresa Familiar”**

Existen algunas ideas comúnmente aceptadas en la prensa popular, acerca de lo que entendemos por empresa familiar (Birdley, Godfrey y Godfrey 1999,598)<sup>26</sup>:

- “Los propietarios consideran el negocio como una fuente de ingresos para todos los miembros familiares, estén o no trabajando en la firma.

---

<sup>26</sup> Birley, S. & Godfrey A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32: 598 – 608.

- Los hijos de los propietarios habitualmente empiezan ocupando posiciones superiores. No se sabe exactamente que hacen y consecuentemente dirigen de forma errónea.
- Los padres ejercen presión a los hijos para que se unan automáticamente al negocio.
- Los padres nunca encuentran el momento de jubilarse y dar a sus hijos el mando de las responsabilidades.
- Los dueños no pueden separar los aspectos empresariales de los aspectos familiares.
- La mayoría de los hijos lamentan su unión al negocio familiar”.

Aunque sin duda no dejan de ser tópicos sobre la naturaleza y funcionamiento de las empresas familiares, responden a muchas de las realidades que perduran en esta tipología de firmas.

Según la opinión de otros autores como Danco (1980)<sup>27</sup> del Centro de la Empresa Familiar Arthur Andersen, destaca que las empresas familiares fracasan porque se dejan destruir de una forma lenta pero segura, por la acción o, mejor dicho, la inacción de sus propietarios gestores al no tomar las decisiones necesarias para garantizar la vitalidad de sus firmas en un mundo en cambio constante y cada día más complejo.

Tal y como señala Wortman (1994)<sup>28</sup> no existe un paradigma unificado para la investigación y la práctica en el campo de los estudios de

---

<sup>27</sup> Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Cleveland, OH: University Press.

<sup>28</sup> Wortman, M.S., Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3–27.



empresa familiar. Los investigadores formados en diferentes disciplinas como psicología, sociología, derecho, contabilidad, economía, comportamiento organizacional, gestión estratégica, capacidad emprendedora, entre otras, a través de sus investigaciones han aportado enfoques diferentes contribuyendo a ampliar el campo de estudio en su conjunto. Aunque la falta de una estructura cohesiva y de una metodología unificada ha dificultado el progreso en profundidad y comprensión de las firmas familiares. Esta limitación da lugar, examinando la literatura sobre el funcionamiento o las ventajas de la empresa familiar, a una literatura repleta de descripciones mayormente anecdóticas de sus características y de afirmaciones sobre como la condición “familiar” puede resultar una ventaja competitiva.

El fin de un negocio es hacer dinero, significa valor económico y productividad. La familia en cambio, tiene por fin la convivencia y por consecuencia el desarrollo y maduración de sus miembros individual y socialmente.

### **3.3.1 La empresa familiar; fines y naturaleza**

La familia es un bien superior, por ello no puede nunca, en nombre del negocio, romper los lazos familiares, ya que si esto sucede se acaba rompiendo todo. La empresa es una sociedad y la familia es una comunidad, la empresa considera a cada uno por lo que hace y la familia cada uno es considerada por ser quien es, en la empresa cada uno es un puesto, en la familia la individualidad es irreductible. Lo que hace especialmente compleja a

la empresa familiar son precisamente estos estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa que causan un problemático solapamiento de roles. Esta situación provoca no sólo que no exista una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa sino que sean la historia familiar, los valores y las pautas de comportamiento y relación interpersonal de la familia los que puedan llegar a ser los predominantes en la empresa.

Cuando la empresa está dirigida y gobernada por una familia, el resultado es que en las decisiones de carácter empresarial, son los criterios de la familia los que acaban dominando sobre los criterios empresariales. El sistema familiar es el que surge naturalmente del hombre, en donde recibe los primeros patrones de socialización. Las normas van surgiendo según la tradición y los valores de cada familia y los roles desempeñados van de acuerdo al padre o madre, el del hermano o hermana. Al mismo tiempo cada miembro aporta su propio sistema de personalidad, que se armoniza con los roles y la cultura de la familia.

En el sistema empresarial se ponen en práctica las normas sociales que fueron inculcadas en la familia y las normas que rigen la relación con los familiares ya no es la afectividad sino la rentabilidad. De modo que en la familia pueden coexistir ambos sistemas perfectamente y no hacerlo en la empresa y a la inversa. Los vínculos sociales y afectivos, en uno y otro caso (familia y empresa), son diferentes, con exigencias bien distintas. Tales confusiones, muchas veces llegan a impedir la distinción entre recursos económicos de la empresa y recursos familiares. En la empresa familiar estos dos sistemas se superponen provocando diferencias que generan

conflictos y tensiones.

### 3.3.2 La empresa familiar según el modelo de los tres círculos

El modelo de los tres círculos fue editado en 1982 por Renato Tagiuri y John Davis como un documento de investigación de la *Harvard Business School* y reimpresso posteriormente por la revista académica especializada en Empresa Familiar, *Family Business Review* en 1996.

Este documento presenta una descripción de la Empresa Familiar a partir de las tres dimensiones: familia, gestión y propiedad y explica la forma en que interactúan y se superponen los tres sistemas, contribuyendo al conocimiento de las características generales de la conducta de las mismas. Esta descripción dio lugar a uno de los modelos descriptivos de más difusión y que recibe el nombre de *Modelo de los Tres Círculos*.

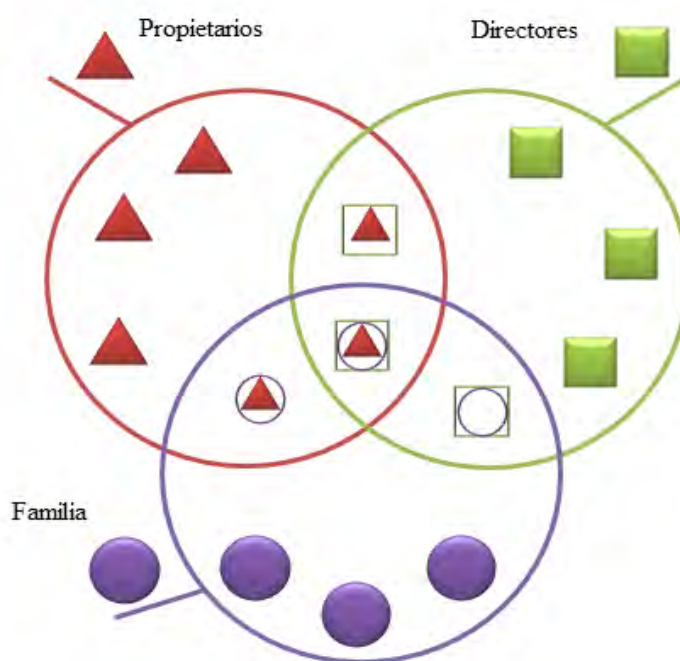


Fig. 1: Superposición de los grupos de familia, propietarios y dirección. Davis y Tagiuri, (1982).

Los negocios familiares en las que dos o más miembros familiares influyen en la gestión y toma de decisiones mediante el ejercicio de vínculos de parentesco, ocupando roles en la dirección o ejerciendo sus derechos de propiedad, da lugar a la presencia inherente de unas determinadas características diferenciándose de las empresas con ausencia de este vínculo familiar. Estas características únicas e inherentes a la organización, fruto de la superposición de los sistemas; familia, propiedad y gestión, son al mismo tiempo origen de ventajas y desventajas de la dinámica y funcionamiento de la empresa. Como resultado de este potencial *latente* tanto positivo como negativo, se denomina a estas características *atributos ambivalentes* (Davis y Tagiuri 1982)<sup>29</sup>. Su conocimiento y gestión puede influir en el bienestar de la familia favoreciendo unas adecuadas relaciones armónicas, la relación de la familia con los empleados obteniendo una mayor implicación en el proyecto y consecuentemente su exitosa continuidad en el mercado económico.

Davis y Tagiuri (1982) concretamente se refieren a las empresas familiares en las que dos o más individuos, pertenecen a la familia propietaria y son gestores de la misma. En este sentido incluye cualquier empresa que:

- a) Esté controlada por una familia.
- b) Al menos dos miembros de la familia desarrollen funciones de gestión y dirección.

---

<sup>29</sup> Tagiuri, R. & Davis, J.A.(1982): *Bivalent attributes of the family firm*. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge.

c) Dispongan de empleados externos a la familia.

Las relaciones que se establecen entre los tres sistemas: propiedad, familia y gestión dan lugar a la dinámica específica y realidades que deberán hacer frente las empresas familiares.

Davis y Tagiuri (1982) denominan *atributos ambivalentes* a aquellas características de la organización familiar derivadas de la superposición de los sistemas de: la familia, la propiedad y la administración, tal y como se puede apreciar en la figura 1 y que influyen en su naturaleza y funcionamiento. Los atributos bivalentes se concretan en:

### ***Roles simultáneos***

Los miembros de la familia que trabajan en la compañía, pueden ocupar 3 roles simultáneamente, como parientes, como dueños y como directores. En el caso que los objetivos de los 3 ámbitos sean compatibles, la toma de decisiones será rápida haciendo de la firma un gran competidor. Por el contrario cuando el interés de uno de los sistemas no es compatible con los otros sistemas se pueden producir situaciones muy tensas en la organización, llegando a priorizar a la familia por necesidades objetivas del negocio y del mercado.

### ***Identidad compartida***

Los parientes que trabajan juntos, comparten un sentido de la identidad que se traduce en una alta lealtad a la familia y a la compañía, mostrando un fuerte sentido de la misión de la empresa y fomentando las decisiones más adecuadas para el negocio. A su vez, pero este atributo

puede convertirse en un sentimiento percibido por los miembros familiares ahogador y de culpabilidad en la que se priorizan que se mantengan las mismas conductas familiares en todos los trabajadores.

### ***Historia común***

La conducta de los familiares está influida por la historia y experiencias que han compartido, dicha información interpretada subjetivamente puede contribuir al conocimiento de fortalezas y debilidades de los mismos protagonistas, ayudando en momentos de crisis a apoyar al otro familiar siendo conocedor de las fortalezas de cada uno de ellos. A su vez este conocimiento exhaustivo tanto de fortalezas como de debilidades, puede contribuir a un sentimiento de decepción y falta de confianza para un desempeño eficaz del trabajo, asumido incluso inconscientemente por los largos años compartidos con dichas conductas.

### ***Participación y confusión emocional***

Fruto del conocimiento de las fortalezas y debilidades de los miembros familiares se despiertan poderosos sentimientos positivos y negativos, debido a esto se dificulta muchas veces la interpretación objetiva de palabras y acciones, dando un mayor peso a interpretaciones no verbales. Esta situación constructivamente puede solidificar los lazos de confianza y estima pero a su vez para evitar determinados conflictos puede interferir en una menor comunicación entre los miembros que tarde o temprano van a influir en la salud del negocio.

### ***Lenguaje privado***

Los muchos años de experiencias compartidas han dado lugar a una significación especial de las palabras, expresiones y movimiento corporal. Este lenguaje privado permite a los miembros de la familia comunicarse más eficientemente y a una toma de decisiones más rápida. A su vez pero, este lenguaje privado será fruto de interpretaciones subjetivas dudosas que pueden entorpecer la comunicación.

### ***Conocimiento e intimidad mutua***

Los miembros de la familia tienen un amplio conocimiento de las situaciones que agradan y/o desagradan a los otros miembros familiares. Este aspecto contribuye a un conocimiento profundo de los diferentes miembros familiares de la compañía, dando soporte en los momentos críticos pero a su vez puede convertirse en una sensación de falta de libertad.

### ***Significado de la compañía familiar***

En función de la generación de la empresa, la organización adquiere significados particulares para los miembros de la propia familia. El simbolismo de la familia, sobretodo en la primera generación puede desarrollar un fuerte sentido de la misión para sus empleados pero en un contexto de rivalidad puede generar múltiples conflictos entre los mismos.

La adecuada gestión de estos atributos puede contribuir no solo a la explicación de la supervivencia y continuidad de las empresas familiares, sino también su adecuada gestión contribuirá al bienestar de los agentes implicados; la familia, la relación de la familia con los empleados y las

relaciones que se establecen con la comunidad en general. En este sentido la dirección de la empresa no puede eliminarlos ya que son intrínsecos a la dinámica de la misma sino que debe gestionarlos para maximizar sus efectos positivos y minimizar sus efectos negativos.

<b>Desventajas</b>	<b>Atributo</b>	<b>Ventajas</b>
Confusión de normas y sentimiento de ansiedad. Las cuestiones del negocio y de la propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la toma de decisiones en la empresa.	Roles simultáneos	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Toma de decisiones rápida y eficaz.
Un sentimiento agobiante de ser vigilado. Resentimiento hacia la familia y el negocio.	Identidad compartida	Gran lealtad a la familia y a la empresa. Gran sentimiento de la misión empresarial. Decisiones empresariales más objetivas.
Los miembros de la familia pueden señalar las debilidades de los otros miembros familiares. Las primeras decepciones pueden disminuir la confianza en la interacción laboral.	Historia común	Los familiares pueden destacar las fortalezas del otro y complementar sus debilidades. Una base sólida puede ayudar a la familia a enfrentarse a la adversidad.
Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden dificultar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.	Participación y confusión emocional	La expresión de sentimientos positivos crea lealtad y refuerza la confianza.
Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto.	Lenguaje privado	Permite una comunicación más eficaz con mayor intimidad.
Puede incidir que los familiares se sientan vigilados y atrapados.	Conocimiento e intimidad mutua	Mejor comunicación y decisiones empresariales que refuerzan a la empresa, a los propietarios y a la familia.



Puede generar grandes rivalidades entre familiares.	Significado de la compañía familiar	El simbolismo de la empresa puede proporcionar un importante sentido de misión para los empleados.
---	-------------------------------------	--

Tabla. 2: Ventajas y desventajas de atributos (Davis y Tagiuri 1982)

Se encontró una aportación previa al modelo por parte de Miller y Rice (1967,356)<sup>30</sup> que parte del principio de la *Teoría General de Sistemas*<sup>31</sup> y explica que la empresa familiar es un ejemplo de interacción de dos subsistemas: familia y empresa, en la que existe un potencial conflicto:

*“...la empresa familiar es un ejemplo de desequilibrio entre dos sistemas de actividad. Dos tareas están en conflicto creciente a través de presiones diferenciales de su entorno. A menudo, en nuestra experiencia, la situación no se contempla en estos términos. Al principio se ve como un conflicto creciente dentro del grupo familiar. Solo cuando se identifican y detallan claramente las múltiples tareas y sus requisitos y restricciones diferenciadas, es posible distinguir los controles que cada uno necesita; y solo comprometiéndose en este proceso de análisis del grupo familiar, puede, aunque no resolver su conflicto, al menos hacer frente al mismo de forma más constructiva...”*

En este sentido en las firmas familiares interactúan dos sistemas: la familia y el negocio, y estos dos sistemas no son necesariamente

<sup>30</sup> Miller, E. J., & Rice, A. K. (1967). *Systems of organization*. London: Tavistock Publications.

<sup>31</sup> Esta teoría de Ludwing Van Bertalanffy (1950-1968) afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser separadas de sus elementos ya que la comprensión de un sistema únicamente es posible con un análisis interdependiente de sus partes.

compatibles. Estos sistemas pueden dar lugar a fricciones y conflictos, tal y como Leach (1993)<sup>32</sup> muestra gráficamente en la figura siguiente:

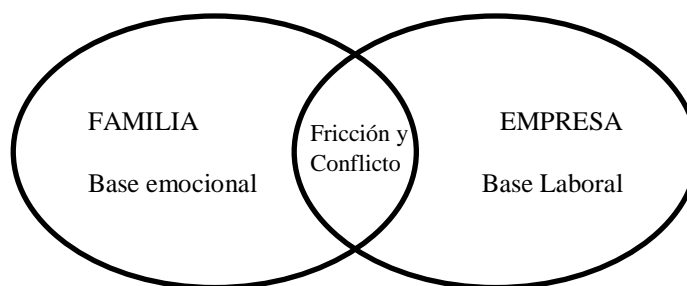


Fig. 2: Familia, empresa, conflicto, Leach, (1993).

De esta manera, una familia podrá influir al negocio vía la extensión de la propiedad, el gobierno y la dirección dando lugar a entornos más favorables para su crecimiento y continuidad.

### 3.3.3 La empresa familiar según el modelo evolutivo tridimensional

Aunque el modelo de los tres círculos ha sido una excelente herramienta para entender la dinámica de la empresa familiar en un espacio y tiempo determinado, Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn (1999)<sup>33</sup> complementan el modelo de los tres círculos incluyendo un carácter evolutivo, considerando de esta forma que los tres subsistemas: propiedad, empresa y familia evolucionan pasando por diferentes fases y etapas a lo largo del tiempo (Gersick, Davis, Hampton y Lansberg 1977)<sup>34</sup>.

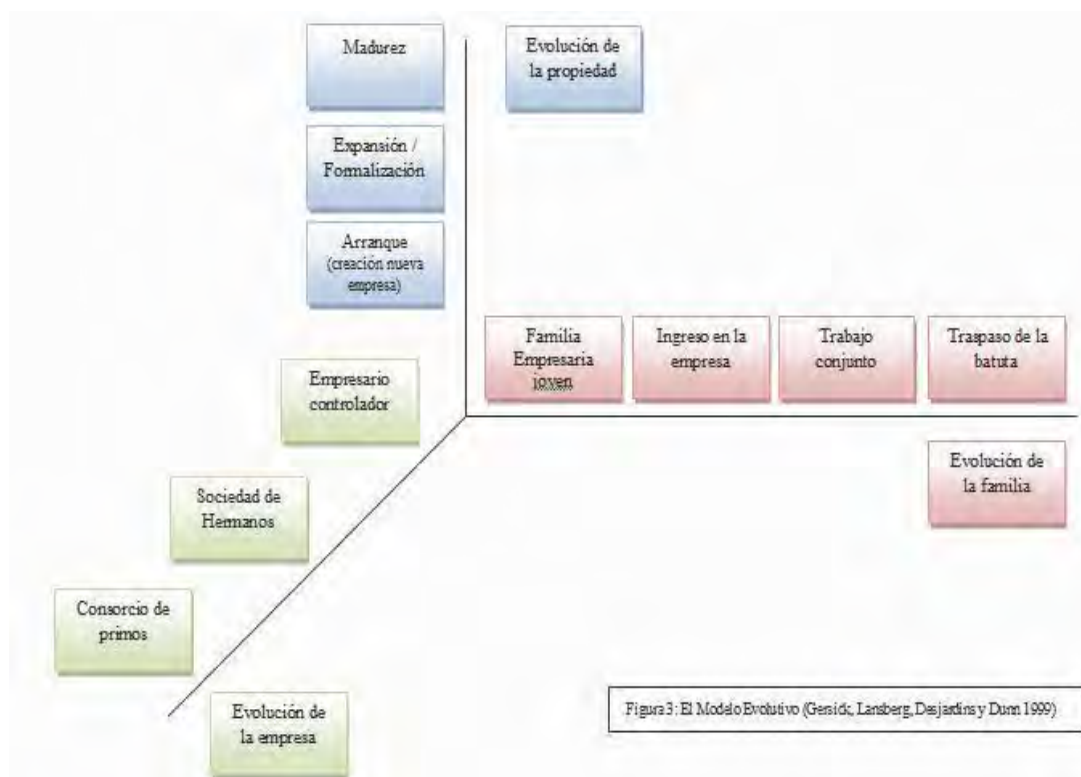
En este sentido, la propiedad evoluciona desde la etapa de

<sup>32</sup> Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ed. Granica.

<sup>33</sup> Gersick, K.E.; Lansberg, I.; Desjardins, M.; D, Unn, B. (1999). Stages and transitions: managing change in the family business, *Family Business Review*, 12 (4): 287-297.

<sup>34</sup> Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Lifecycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard School Press.

empresario controlador, a una sociedad de hermanos y posteriormente a un consorcio de primos. La empresa parte de un negocio nuevo en su puesta en funcionamiento a una etapa de expansión/formalización hasta alcanzar la etapa de madurez empresarial. Y finalmente la familia pasa de una familia empresaria joven, a una etapa de ingreso en la empresa, al trabajo conjunto y finalmente al traspaso efectivo de liderazgo en un cambio de generación. La incorporación de las etapas en cada uno de los subsistemas, contribuye a una mejor comprensión de las empresas familiares desde la perspectiva evolutiva.



La evolución de una etapa a la siguiente implica que la empresa debe hacer frente a una situación de transición, evolucionando de forma natural hacia un nuevo estado. En este sentido la transición representa para

la firma familiar un momento clave y de gran desafío a su evolución en el que entran en juego una multiplicidad de sentimientos, una gran dosis de ansiedad y una sensación de vulnerabilidad ante la incertidumbre de una nueva etapa que incidirá en su futuro.

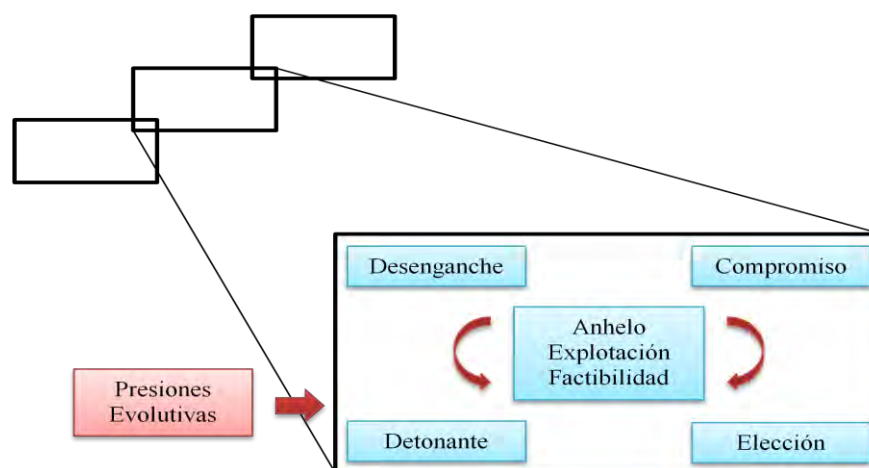


Fig. 4: Fases en una transición (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn; 1999).

Una de las aportaciones interesantes de los autores (Gersick, Lansberg, Desjardins y Dunn 1999) para el mundo académico y profesional es el patrón característico que sucede en los periodos de transición. Esta estructura fundamental en los periodos de transición contribuye a su explicación y predicción de continuidad. Tal y como se aprecia en la figura anterior, en las transiciones entran en juego seis componentes que a su vez incluyen tres tareas secuenciales: la acumulación continua de presiones evolutivas, el detonante, el desenganche, la exploración de alternativas, la elección y el compromiso con la nueva estructura:

### 1. *Presiones evolutivas:*

Esta primera es considerada una característica “intertransicional” que

lleva al sistema de forma natural hacia la transición. Las empresas familiares normalmente se resisten al cambio durante el máximo tiempo posible, protegiendo sus costumbres y rutinas. Sin embargo las presiones de cambio se manifiestan durante un periodo haciéndose tarde o temprano manifiestas. Estas son las que se consideran el detonante que inicia la transición dando la oportunidad de generar cambios fundamentales que lo pondrán más acorde con sus recursos, entorno y objetivos. Entre las presiones evolutivas destacamos que pueden ser de carácter temporal (envejecimiento, cambios psicológicos y familiares) y/o del entorno (cambio económico político).

## **2. El detonante:**

Pone la transición en movimiento puede ser desde un acontecimiento en la vida de uno de los líderes (por ejemplo, la cercanía de la jubilación obligatoria por edad) o un acontecimiento o incidente cualesquiera (por ejemplo, una crisis de salud, una reunión en el consejo de administración o cualquier incidente no previsto de menor importancia). Aunque el detonante pueda parecer insignificante en sí mismo, es el que pone la transición en movimiento.

Una vez se inicia la transición, comienza el verdadero trabajo. Las transiciones se componen de las siguientes tres tareas secuenciales:

### **a. Desenganche:**

Es el momento en que la vieja estructura está llegando a su fin y se debe encontrar una nueva más acorde a los recursos y el sistema actual. Por ejemplo en las transiciones de la propiedad, el desenganche se

simboliza con un compromiso público de retirarse, una fecha de transferencia de las acciones o un calendario de desarrollo profesional de los candidatos al liderazgo de la siguiente generación.

***b. Explorar alternativas:***

Este es uno de los momentos más críticos de la transición en el que se deben evaluar diferentes formas que puede adquirir la nueva estructura de propiedad. Cada una de las alternativas debe ser viable frente los deseos, talentos y aptitudes de los implicados.

***c. Elección:***

Debe llegar un momento en el que se elija una alternativa definitiva dejando las otras opciones de lado. En este proceso solo se puede tener éxito si se sigue una preparación adecuada.

Estas tres tareas pueden tener una secuencia y duración incierta y variable según sea la empresa familiar en la que se produzca. Aunque cualquiera que sea la secuencia y duración de la misma, toda transición exitosa obliga a la elección de una única alternativa.

***3. Compromiso con la nueva estructura:***

Para dar por finalizada la transición se debe solidificar con una fase de cierre del compromiso. En este momento la empresa familiar se declara preparada para operar de una manera diferente. Esto implica la implantación de los cambios oportunos en la estructura y nuevas políticas y rutinas que a menudo incluyen el retiro de los anteriores líderes en los puestos clave de la organización.

### 3.3.4 La empresa familiar como único sistema

Algunos autores (Whiteside y Brown 1991)<sup>35</sup> consideran que un enfoque basado en la teoría de sistemas (familia-empresa) ha impedido examinar en toda su complejidad la naturaleza de las empresas familiares y ha influido en las observaciones e intervenciones tendenciales. Según Kepner (1983)<sup>36</sup> separando empresa y familia se corre el riesgo potencial de “polarizar y ser polarizado”. Así los esfuerzos iniciales para identificar las características especiales de los sistemas duales de las empresas familiares nos han llevado a infravalorar las características propias de la empresa familiar

Desde una perspectiva de enfoque de sistemas duales (Swartz 1989)<sup>37</sup> se considera una empresa familiar, aquel sistema empresarial donde interviene el sistema familiar. El sistema familiar y empresarial son entidades separadas en cuanto a estructura, objetivos y tareas. La interacción de estos dos sistemas se ilustra con dos círculos diferentes, estos dos sistemas al entrar en contacto y súper posicionarse dan lugar a las diferencias que caracterizan el funcionamiento de las firmas familiares y que diferencian aquellas empresas que no lo son. Esta superposición en una situación “normal” dentro de los límites razonables es manejable y no deberá incidir en su quehacer diario. Cuando la superposición es excesiva surgirán determinadas situaciones conflictivas que en caso de no ser correctamente gestionadas pueden llegar a ser destructivas. En este sentido el traspaso

---

<sup>35</sup> Whiteside, M. F., & Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383–395.

<sup>36</sup> Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12, 57–70.

<sup>37</sup> Swartz, S. (1989). The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(4), 329–339.

excesivo de valores familiares a la empresa será la causa principal del fracaso de la empresa y la presencia de conflictos familiares.

En este sentido la investigación científica en este campo se ha centrado prioritariamente en la teoría general de sistemas que afirma que el conjunto es mayor que la suma de las partes en lugar de describir la empresa familiar en si misma (Whiteside y Brown 1991)<sup>38</sup>.

Davis, (1983)<sup>39</sup> introduce en el análisis al grupo que denomina el “sistema sensible”

*“:...la empresa familiar está compuesta de individuos interrelacionados, miembros de la familia y empleados externos a la familia. Un subsistema de este sistema es el sistema sensible, formado por individuos del núcleo familiar con fuertes vínculos emocionales y de lealtad. El sistema sensible normalmente incluye a miembros externos a la familia “integrados” que entran en las reglas básicas de organización de la familia...En la empresa familiar, el paradigma se extiende al sistema sensible, que interactúa con el sistema laboral para crear comportamientos que son únicos para este tipo de empresa*

El enfoque de una entidad única se centra en describir la empresa formada por la integración de todas las partes. En la empresa familiar la organización central está formada por un grupo interconectado de individuos,

---

<sup>38</sup> Whiteside, M. F., & Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383–395.

<sup>39</sup> Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Summer, 47– 56.



tanto miembros de la familia como externos a la familia. Estas conexiones pueden estudiarse examinando los patrones de toma de decisión, interacción y comportamiento en acontecimientos críticos, conflictos, crisis y los patrones de propiedad. Esta organización central tiene un estilo y una estructura distintiva y es más que la suma de los subsistemas de áreas.

### **3.3.5 La empresa familiar según la teoría de los recursos**

El enfoque de recursos parte de la necesidad de disponer de un marco teórico que permita analizar las ventajas competitivas y el rendimiento de las empresas controladas por familias. Aunque en la literatura podemos encontrar varios enfoques de intervención (modelos de organización industrial, economía neoclásica, teoría de la transacción y teoría de la agencia, teoría organizacional, comportamiento organizacional y gestión estratégica), la teoría de los recursos sintetiza e integra muchos de los enfoques y ofrece un marco que permite vincular los antecedentes de la empresa con sus resultados de rendimiento (Habbershon y Williams 1999)<sup>40</sup>.

Acorde a las aportaciones de Habbershon y Williams (1999) el enfoque de recursos considera que las empresas son heterogéneas, y es el paquete idiosincrático, inamovible, inimitable e intangible el que aporta los recursos en la empresa, ofreciendo la oportunidad de disfrutar de una ventaja competitiva y un rendimiento superior. En este sentido la teoría profundiza en los nexos entre las características y los procesos internos de una empresa y sus resultados en términos de rendimiento. En la práctica, esto significa

---

<sup>40</sup> Habbershon, T. G., & Williams, M. L.(1999). A resource- based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 13(1), 1-25.

que las empresas de una misma industria no se consideran idénticas unas a otras, en lo que respecta a los recursos estratégicamente relevantes y que estos aspectos heterogéneos de una empresa son los que pueden contener el potencial de su ventaja competitiva. Además los recursos que posee una empresa no son trasladables a otra, sino que cada compañía deberá valorar cuales son sus niveles de activos y capacidades identificados como recursos específicos de su empresa.

Los recursos pueden clasificarse en cuatro categorías (Habbershon y Williams 1999):

- *Recursos de capital físico* (instalaciones, materias primas, ubicación, liquidez, acceso al capital y propiedad intelectual),
- *Recursos de capital humano* (aptitudes, conocimientos, formación y relaciones),
- *Recursos de capital organizacional* (competencias, controles, políticas, cultura, información y tecnología).
- *Recursos de capital de proceso* (conocimientos, aptitudes, disposición y compromiso para la comunicación, el liderazgo y el desarrollo del equipo).

El conjunto de recursos es idiosincrático porque no hay dos empresas con las mismas experiencias, que hayan adquirido los mismos activos y aptitudes, desarrollando la misma cultura organizacional y el mismo conjunto de recursos, en el mismo ámbito competitivo y en el mismo momento (Collis y Montgomery 1995)<sup>41</sup>. El enfoque de recursos tiene por

---

<sup>41</sup> Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard*

objetivo determinar el papel que juegan esos recursos en relación a la ventaja competitiva de la empresa. Aunque debemos tener en cuenta que un recurso generará una ventaja competitiva cuando cumpla los siguientes atributos (Barney 1991)<sup>42</sup>:

1. Debe ser “valioso”, en el sentido de que aproveche las oportunidades y/o neutralice las amenazas del entorno de la empresa en cuestión.
2. Debe ser “diferente” en relación a la competencia actual y con potencial para la empresa en cuestión.
3. Debe ser imperfectamente imitable, es decir difícilmente imitable.
4. No puede haber sustitutos estratégicamente equivalentes de dicho recurso que sean valiosos pero no “diferentes” ni perfectamente imitables.

Una vez identificados los recursos específicos de la empresa familiar se constatan con las capacidades de la empresa para luego evaluar su potencial en términos de ventaja competitiva sostenible y si a su vez reporta beneficios para la empresa.

A continuación se presenta el modelo de Grant (1991)<sup>43</sup> que muestra la relación entre los recursos, las capacidades y las ventajas competitivas a nivel de empresa y fácilmente adaptable a las empresas

---

*Business Review*, 73(4), 118–128.

<sup>42</sup> Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

<sup>43</sup> Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

de carácter familiar.

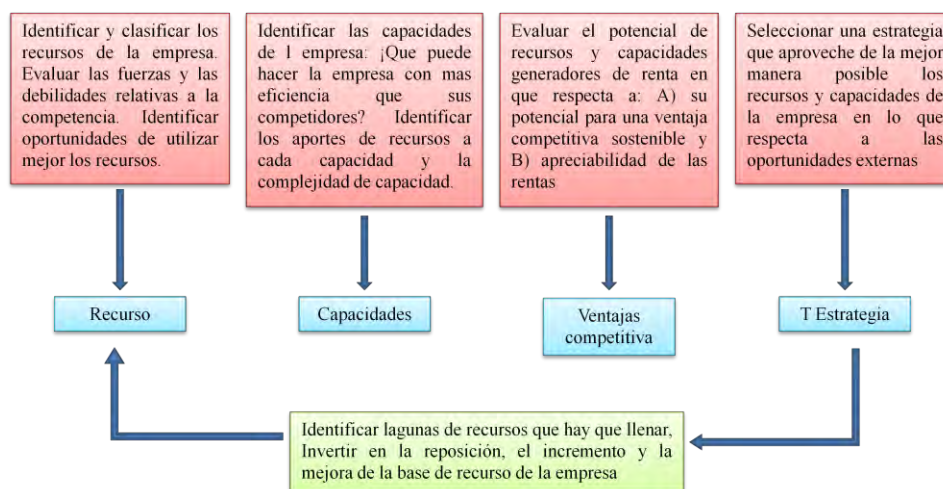


Fig. 5: El enfoque de recursos aplicado al análisis de estrategia (Habberson y Williams 1999)

De cualquier de los recursos considerado una ventaja competitiva para la empresa familiar, debemos cuestionarnos (Habbershon y Williams 1999):

- ¿Qué clase de recurso es?
- ¿En qué condiciones añade valor?
- ¿Qué capacidades adquiere la empresa como resultado de este recurso?
- ¿Qué potencial tiene para convertirse en una ventaja competitiva sostenible y aportar beneficios a la empresa?
- ¿Qué estrategias pueden emplear para aprovechar esta ventaja?
- ¿Qué medidas objetivas deben tomarse para valorar los resultados de rendimiento que son consecuencia de este recurso?

El enfoque de recursos ofrece una alternativa a la tradicional

investigación de las empresas familiares. Los fenómenos estratégicamente relevantes dentro de una empresa deben ser considerados como recursos, capacidades y competencias con la finalidad de poder analizar sus consecuencias competitivas en el entorno en el que opera la empresa. El campo teórico de la empresa familiar dispone de un gran número de investigaciones que sugieren que las empresas familiares difieren de aquellas que no lo son y pueden disfrutar de una ventaja gracias a la participación de la familia.

En conclusión, el enfoque de recursos proporciona un modelo teórico que permite analizar las relaciones entre los procesos, los activos, la estrategia y el rendimiento empresarial y la ventaja competitiva sostenible para la empresa familiar. Permite incluir en el análisis, todas las características y capacidades potencialmente idiosincráticas a nivel de empresa y explica las diferencias del rendimiento de la empresa a largo plazo que no puedan atribuirse a condiciones industriales o económicas.

### **3.3.6 El proceso de sucesión**

La temática de la sucesión generacional ha sido un tema recurrente en la investigación sobre las empresas familiares. La revista *Family Business Review*<sup>44</sup>, el año 1988 analizó las investigaciones científicas realizadas hasta el momento, donde la sucesión ocupaba una posición relevante por su frecuente presencia en las investigaciones científicas

---

<sup>44</sup> *Family Business Review* creada en 1988 es la única revista de relevante valor científico centrada exclusivamente en la exploración de las dinámicas específicas características de la empresa familiar.

realizadas (Dyer y Sánchez 1998)<sup>45</sup>. En la actualidad más de una década después, la sucesión se mantiene como un tema de gran interés. De los 166 artículos que aparecen en la Revista *Family Business Review* entre el año 1999 y el año 2007, 31 trataban sobre la sucesión, es decir cerca de uno de cada cinco artículos publicados (Lambrecht y Lievens 2008)<sup>46</sup>.

La sucesión de la empresa familiar se ha definido como: "el traspaso del liderazgo del fundador-propietario a un sucesor que puede ser miembro de la familia o no, es decir un gerente profesional" (Beckhard y Burke 1983)<sup>47</sup>. Al referirse al traspaso del liderazgo, algunos de los autores han diferenciado los dos ejes; de propiedad y de dirección de la empresa que pueden aparecer conjuntamente o bien siendo considerado únicamente uno de ellos. Todos los estudiosos del fenómeno, muestran acuerdo al considerar que la sucesión es el problema más importante que deben hacer frente la mayoría de las firmas familiares. Las empresas deben afrontar el dilema de la supervivencia, para asegurar su continuidad a largo plazo, no sólo venciendo las dificultades comunes a toda actividad económica, sino también dada su naturaleza familiar, afrontar con éxito los conflictos que les caracterizan dado el componente emocional que les caracteriza. En este sentido, todas las firmas familiares han de hacer frente al problema estratégico (Morris, Williams, Allen, y Avila 1997)<sup>48</sup> de la sucesión de la propiedad en algún momento de su trayectoria.

---

<sup>45</sup> Dyer, W. G. Jr., & Sánchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988–1997. *Family Business Review*, 11(4), 287–295.

<sup>46</sup> Lambrecht, J.& Lievens, J.(2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4):295-313.

<sup>47</sup> Beckhard, R. & Burke,W. (1983) Preface. *Organizational Dynamics*.

<sup>48</sup> Morris,M. H.,Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.

Para algunos autores como Ward (1987)<sup>49</sup> adquiere tal importancia que forma parte clave de su definición:

*“definimos empresa familiar como la empresa que pasará a manos de la siguiente generación, que la dirigirá y controlará...”*

Las estadísticas confirman esta realidad. Solo el 30 por ciento de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación y solo el 10 por ciento a la tercera generación (Beckhard y Dyer 1983a, 1983b)<sup>50</sup>. A su vez el periodo medio de vida de las empresas es de veinticuatro años, periodo que coincide con la vida media del fundador en la empresa familiar (Beckhard y Dyer 1983).

La sucesión significa la transferencia de poder y liderazgo de un miembro familiar a otro miembro familiar del mismo negocio, un objetivo compartido por la mayoría de las empresas familiares. El nepotismo es un concepto claramente relacionado con el fenómeno de la sucesión en las empresas familiares dado que se fomenta en la razón por la que las familias entregan sus negocios a sus progenitores o a miembros de su familia (Barach, Gantisky, Carlson y Doochin 1988; Beckhard y Dyer 1983a)<sup>51</sup>. Sin embargo el nepotismo puede resultar un grave problema para la firma familiar y no estar en consonancia con los intereses de los accionistas de la firma. Aunque muchas familias desean continuar con la

---

<sup>49</sup> Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>50</sup> Beckard, R., & Dyer, W. (1983a). Managing change in the family firm—issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59–65.

Beckard, R., & Dyer, W. (1983b). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.

<sup>51</sup> Barach, J. A., J. Gantisky, J. A. Carson & B. A. Doochin (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management* 26 (April), 49-56.

propiedad y la dirección familiar, hay otras que deciden que en la venta del negocio, está el mejor interés para la misma o bien la transferencia de la misma a un miembro no familiar, es decir a un director profesional.

Algunos autores se han referido al tema de la sucesión como un problema. La razón puede ser atribuida al hecho que hay numerosos casos tales como la Familia Ford y Dupont, donde la sucesión afectó profundamente el negocio y la familia, creando determinadas problemáticas de gran impacto. La principal problemática que surge en el proceso de transición es que los diferentes subsistemas que interactúan (el negocio, la familia y el fundador como entidad y la vinculación de la junta de directivos) tienen una casuística y cultura propia y a menudo se mueven por valores y necesidades contrapuestas (Beckhard y Dyer 1983a)<sup>52</sup>. Mientras el dueño-fundador dirige la organización en la primera generación, el sistema se mantiene relativamente estable ya que los roles y puestos están claramente definidos, tanto en los miembros familiares como los empleados no familiares, conociendo todos ellos la relación que se establece con las otras partes del sistema total. Pero cuando se produce la salida del fundador, sobretudo sin previa planificación, la situación llega a ser ambigua y fácilmente caótica. El liderazgo natural mantenido hasta el momento se pierde, percibiendo por las partes restantes la imposibilidad de encontrar a una persona que pueda desarrollar todos los roles que ha venido desempeñando el fundador hasta el momento.

---

<sup>52</sup> Beckard,R.,& Dyer,W. (1983a).Managing change in the family firm-issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59–65.



Habitualmente la organización crece más que las habilidades de dirección del empresario-fundador, enfocándose en el subsistema del negocio e ignorando la problemática de la sucesión y la complejidad que entrañan las formas familiares de gestión. En este sentido deberían ser valoradas las siguientes fuerzas intervinientes en el proceso de sucesión para establecer los mecanismos oportunos que aseguren la continuidad de la firma:

- El ambiente general del negocio.
- La etapa de desarrollo de la firma.
- La cultura de la organización (sus normas y tradiciones).
- La cultura de la familia.
- La influencia de la familia en el fundador.
- Las motivaciones y valores personales del fundador o del propietario.

La transferencia generacional debería ser un proceso lento, evolutivo y de continuado ajuste y negociación entre el fundador y el miembro de la familia que se hará cargo de la siguiente generación.

### **3.3.7 El estudio de la sucesión en la empresa familiar**

Handler (1994)<sup>53</sup> señala cuatro líneas de investigación en relación al fenómeno de la sucesión que permiten diseñar el marco teórico para el estudio de la sucesión;

---

<sup>53</sup> Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

### **1. La sucesión como un proceso:**

La sucesión no es tan solo el traspaso de liderazgo sucedido en una fecha determinada; es un proceso que incluye varias fases y que se desarrolla a lo largo del tiempo, incluso antes que los herederos entren en la empresa. Desde la perspectiva del proceso (Churchill y Hatten 1987; Vancil 1987; Handler 1990)<sup>54</sup>, la sucesión se considera un proceso multifase que implica en el supuesto ideal, una participación creciente del sucesor en el negocio en relación a la variable tiempo, en el que la variable tiempo es inversamente proporcional a la dedicación del antecesor a la firma familiar. En este sentido el antecesor reduce su participación hasta que se produce una transferencia verdadera del poder en la organización. En este sentido es posible identificar los problemas característicos de cada una de las fases.

(Longenecker y Schoen 1978)<sup>55</sup>, ofrecen una primera propuesta de las fases que se incluyen en el proceso de sucesión, las tres primeras antes que el sucesor entre a trabajar a tiempo completo en la empresa, le siguen cuatro etapas en las que la implicación del sucesor en la empresa es creciente:

- i. Etapa previa a la empresa: en la que el sucesor conoce pasivamente algunos de los aspectos de la empresa.
- ii. Etapa introductoria: en la que el sucesor entra en contacto con el conocimiento de las costumbres de los miembros de la familia y de

---

<sup>54</sup> Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A Research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11, 51–64.

<sup>55</sup> Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management of succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1–6.

la empresa aunque no trabaje en la misma.

- iii. Etapa introductoria-funcional: el sucesor empieza a trabajar a tiempo parcial en la empresa.
- iv. Etapa funcional: el sucesor pasa a trabajar a tiempo completo en la empresa.
- v. Etapa funcional-avanzada: el sucesor empieza asumir responsabilidades de gerencia en la empresa familiar.
- vi. Etapa primera de sucesión: el sucesor asume la presidencia.
- vii. Etapa de sucesión madura: el sucesor se convierte en “líder de facto” de la empresa.

En este sentido los propietarios-directores del negocio familiar hacen frente a un doble desafío; “criar” a los hijos que quieren unirse al negocio familiar y configurar el entorno donde el, (la) joven pueda “ganar legitimidad”, es decir la confianza y la habilidad para hacer contribuciones significativas para el negocio y transmitir la confianza a los otros miembros de la empresa tanto familiares como no familiares. Otra forma similar de distribuir las fases de la sucesión, es la propuesta de Churchill y Hatten (1987) que distinguen cuatro etapas en el proceso de sucesión:

- i. Etapa de propietario-gerencia: en la que el propietario es el único miembro de la familia implicado directamente en la empresa.
- ii. Etapa de formación y desarrollo: en los que los descendientes son formados para adquirir los conocimientos fundamentales del funcionamiento de la empresa.
- iii. Etapa de asociación entre padre e hijo: en la que los principales

protagonistas del acontecimiento establecen los lazos de unión para hacer efectivo el proceso de sucesión.

- iv. Etapa de traspaso de poder: es el momento en que las responsabilidades del antecesor son traspasadas al sucesor.

## **2. El rol del fundador.**

Las características asociadas al rol del fundador han sido ampliamente analizadas por los investigadores. Entre dichas características destacamos; la necesidad de éxito y poder (McClelland 1961)<sup>56</sup>, un deseo de inmortalidad (Becker 1973)<sup>57</sup> y de ser imprescindible para la empresa (Handler 1994)<sup>58</sup>, la dificultad de renunciar a lo que han creado y dirigido, como “el hacer del propietario en vistas de acabar deliberadamente con la vida de la empresa que ama por no saber preparar durante su vida una empresa viable con una continuidad clara”.

## **3. La perspectiva de la siguiente generación.**

La perspectiva del sucesor empieza a ser considerada con el estudio de Patrick (1985)<sup>59</sup> sobre los descendientes en la que sugiere que crear una buena relación con el padre, en el trabajo depende de aceptar los roles, las necesidades y los consejos. La resistencia del heredero ante esta situación. Así mismo la decisión de “volver” a la empresa familiar al finalizar los estudios no es sólo responsabilidad del hijo mayor ya que también representa un interés para asegurar la continuidad de la empresa.

<sup>56</sup> McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.

<sup>57</sup> Becker, E. (1973). *The denial of death*. New York: Free Press.

<sup>58</sup> Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

<sup>59</sup> Patrick, A. (1985), *Family business: The offspring's perception of work satisfaction and their working relationship with their father*. Doctoral dissertation, The Fielding Institute.

#### **4. Los múltiples niveles de análisis.**

Lansberg (1988)<sup>60</sup> ofrece una teoría clave de sucesión desde múltiples niveles de análisis que parte de la teoría de íter-conectividad entre los subsistemas (familia-empresa) descritos en apartados anteriores. Cuando hablamos de sucesión introducimos el concepto de ambivalencia de la planificación de la sucesión ya que supone una gran cantidad de cambios significativos para la empresa: las relaciones familiares deben realinearse, los patrones tradicionales de influencia se redistribuyen, y las antiguas estructuras de gerencia y propiedad dejan paso a nuevas estructuras para acondicionar la entrada del sucesor.

#### **5. Las características de las sucesiones de éxito.**

El éxito en el proceso de sucesión ha sido de interés científico ya que la determinación empírica de aquellos aspectos vinculados al éxito o al fracaso, susceptibles de ser trasladadas a diferentes empresas familiares, preocupa a la comunidad científica en general. Esta última línea de investigación implica que hay sucesiones con más y con menos éxito. Las investigaciones realizadas hasta el momento sugieren algunos indicadores de procesos de una sucesión de éxito (Handler 1994)<sup>61</sup>; seleccionar y preparar al mejor candidato, su formación mediante un proceso formal y/o un aprendizaje sobre el trabajo desestructurado y el desarrollo de las capacidades y habilidades del sucesor para la realización

---

<sup>60</sup> Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.

<sup>61</sup> Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

de su trabajo, adquirir experiencia fuera del ámbito de la empresa, una planificación formal del proceso.

Tal y como se puede apreciar las cinco líneas de investigación son complementarias ya que atienden a más de un enfoque simultáneamente.

### **3.3.8 La resistencia a la sucesión en la empresa familiar**

Los modelos propuestos por Lansberg, (1988) y Handler, (1989) parten de la premisa que el proceso de sucesión implicará por parte de los implicados directos e indirectos una actitud de resistencia ante la nueva situación que deberán hacer frente. La sucesión impacta en las diferentes partes implicadas de la empresa familiar: el fundador, la familia, los trabajadores no familiares, los propietarios y el entorno específico de la misma. Estos diferentes agentes conspiran a su manera para dificultar el proceso de planificación de la sucesión y cada uno de ellos empujado por motivos diferentes. El fundador teme perder el control y le preocupa que jubilarse de la empresa signifique una degradación de su rol dentro de la familia. Los motivos que dificultan a la familia tienen relación con la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran. Habitualmente, la planificación de la sucesión no empieza hasta que el fundador y su cónyuge entran en la última etapa de su ciclo vital entorno a los sesenta años. Los motivos de su resistencia se relacionan con el síndrome del “nido vacío” a la emancipación de los hijos, la dificultad al tener que planificar y elegir al sucesor es sin duda otro trastorno de la vida familiar. Y también es posible que el cónyuge conspire en contra de la planificación por el papel que ha

desempeñado la empresa en la identidad del fundador. Los trabajadores no familiares también se sienten amenazados porque significará cambiar de una relación personal con el fundador a una relación profesional con el sucesor. Finalmente los proveedores y clientes, así como otras personas del entorno significativas, también temen la continuidad de su relación debido al cambio de liderazgo. Iniciar el proceso de planificación de la sucesión significará abordar la ambivalencia de las partes implicadas. La sucesión es considerada una conspiración y su fracaso de la planificación se asocia con factores individuales, interpersonales y grupales, con factores de la empresa y del entorno, representados en la figura siguiente:

<b>FACTORES QUE FAVORECEN Y REDUCEN LA RESISTENCIA</b>	
<b>FAVORECEN</b>	<b>REDUCEN</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena salud</li> <li>• Falta de otros intereses</li> <li>• Identidad con la empresa</li> <li>• Retención de control con el tiempo</li> <li>• Temor al envejecimiento, la jubilación y la muerte</li> <li>• Evitar el autoaprendizaje</li> <li>• Evitar la asesoría técnica y los consejos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas de salud</li> <li>• Otros intereses</li> <li>• Capacidad para separarse de la empresa</li> <li>• Delegar responsabilidades a otros</li> <li>• Oportunidad de una nueva vida y planificación de la carrera</li> <li>• Capacidad de autocrítica</li> <li>• Buscar asesoría técnica y consejos</li> <li>• Se estimula la comunicación honesta e informada</li> <li>• Alto grado de confianza</li> <li>• El heredero/a está implicado de forma</li> </ul>
<b>NIVEL INTERPERSONAL Y GRUPAL</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de comunicación abierta</li> <li>• Confianza mínima</li> <li>• El heredero/a parece desinteresado, incapaz, inadecuado o sin experiencia</li> <li>• Formación mínima</li> <li>• Desequilibrios de poder</li> <li>• Conflictos o problemas familiares que trascienden a la empresa</li> <li>• Miembros de la familia nuclear o ampliada como herederos potenciales</li> </ul>	<p>activa y capaz en la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se favorece la figura del mentor y se pone en práctica</li> <li>• Poder compartido</li> <li>• La dinámica familiar está separada de las cuestiones empresariales</li> <li>• Un hijo es el heredero/a potencial</li> <li>• La cultura refleja la continuidad de la empresa</li> </ul>
<b>EMPRESA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis próxima de la empresa</li> <li>• La estructura de la empresa favorece el control unilateral</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La cultura amenaza el desarrollo de la empresa</li> <li>• La estabilidad del crecimiento de la empresa</li> <li>• Mantener las estructuras que favorecen el control unilateral</li> </ul>	
Un entorno no problemático y muchos requisitos del sector	

Tabla 3: Un modelo a la resistencia a la sucesión de la empresa familiar (Handler 1989)

Acorde a la figura la resistencia del fundador a planificar la sucesión está relacionada con la incapacidad de desvincularse de la empresa ya que forma parte de su identidad personal.

También la falta de otros intereses fuera del ámbito empresarial, los temores asociados con su jubilación y la incapacidad de aprender o buscar consejo pueden motivar su resistencia. A nivel interpersonal, la falta de comunicación y confianza en las personas implicadas pueden dificultar sin duda el proceso. También la falta de un heredero identificado, interesado en



el proyecto y/o formado incidirá en la resistencia del antecesor a abandonar su posición. Los desequilibrios de poder entre los participantes, los conflictos familiares debido al alto impacto emocional del proceso, la falta de una opción clara para el heredero también parecen complicar el proceso de sucesión. En la empresa los factores relacionados con la cultura, como son la estructura y la estabilidad de la misma también están relacionados con sucesiones problemáticas.

Una experiencia cercana a la muerte o enfermedad puede incidir en que el fundador inicie el proceso de planificación, ayudar a que la familia supere la resistencia a planificar la sucesión significa abrir canales de comunicación para que los miembros de la familia hablen de la sucesión en diferentes subgrupos (Handler 1994)<sup>62</sup>, puedan comunicar de manera explícita sus miedos e inseguridades para favorecer su implicación en el proceso y disminución en este sentido de su resistencia.

### **3.3.9 El impacto de la sucesión en la empresa familiar**

Datos aportados por Ward (1987)<sup>63</sup> ofrecen unas estadísticas alarmantes; desde el año 1955 de las quinientas empresas del *Fortune* tan sólo ciento ochenta y ocho han mantenido su posición en esta lista como empresas independientes. Más del sesenta por ciento han sido vendidas o adquiridas o han visto caer sus ventas de forma significativa en los últimos treinta años. Al mismo tiempo, la esperanza de vida de doscientos fabricantes de éxito entre el año 1924 y el año 1984 revela que el ochenta por ciento ya

---

<sup>62</sup> Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

<sup>63</sup> Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

no sobrevive, mientras que el veinte por ciento sobrevive como empresa independiente. De este veinte por ciento sólo un trece por ciento es propiedad de la misma familia que en 1924.

Acorde a datos estadísticos aportados por Carlock y Ward (2001)<sup>64</sup>, se detecta que un significativo número de negocios son de carácter familiar y pocos de ellos han superado con éxito la transición generacional. El éxito de la sucesión depende de aspectos como la anticipación de los miembros familiares a los conflictos que puedan surgir en la empresa, de la existencia de una estructura que garantice la participación de todos los miembros familiares y los mecanismos que garanticen el control y toma de decisiones en la empresa familiar. Únicamente un 30% de los negocios familiares en los Estados Unidos sobrevive a la segunda generación y un 15% a la tercera (Ward 1987; Kets de Vries 1993; Morris, Williams, Allen, Avila 1997; Birley, Godfrey 1999)<sup>65</sup>.

Estimaciones aportadas por Beckhard y Dyer (1983b)<sup>66</sup> señalan que 14,4 millones de los 15 millones de empresas en Estados Unidos son dirigidos por familias. Además, las empresas familiares suponen la mayoría de puestos de trabajo y cerca del 40% del producto nacional bruto de este país. Dado que el paso de las generaciones incrementa la participación de

---

<sup>64</sup> Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). *Strategic planning for the family business—Parallel planing to unify the family and business*. Houndsmill, NY: Palgrave.

<sup>65</sup> Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.

Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.

Birley, S. & Godfrey A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32: 598 – 608.

<sup>66</sup> Beckard, R., & Dyer, W. (1983b). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.

los miembros familiares, se asume que la complejidad se incrementará con el paso de las generaciones.

En nuestro país, las cifras no son diferentes, se considera que “más del 95% de las empresas son familiares”, según la información que presenta el IPADE, Bolio, et al (2012), por lo que juegan un rol elemental en nuestra economía. Los datos anteriores dan sentido a la importancia que ha adquirido el estudio de estas empresas, dentro de las disciplinas como la sociología, la historia, el derecho, la economía y la administración de organizaciones. Inclusive se han creado instituciones dedicadas exclusivamente a su estudio, defensa y divulgación. (The Family Firm Institute, USA, The Family Business Network, en Europa y El Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar en México, entre otros).

### **3.3.10 La empresa fundadora “primera generación”**

El emprendedor cuando inicia con su aventura empresarial, no está siguiendo una tradición ni responde a una herencia familiar, de la misma forma que sucede en generaciones posteriores de la empresa. Al no haber pasado por un proceso de socialización en los que integre los valores de una empresa en funcionamiento es más probable que tenga la posibilidad de cuestionar las prácticas tradicionales y esté más dispuesto a incorporar los avances técnicos que un heredero familiar que da continuidad a una empresa en funcionamiento.

Existe una gran vinculación entre las cualidades asociadas al fundador como es la necesidad de logro y el éxito de la iniciativa empresarial con las características del funcionamiento de una empresa

de primera generación. Las personas con una gran necesidad de logro tienden a trabajar muy duro y dedicarle muchas horas. Les gusta el trabajo innovador y en lugar de seguir las prácticas establecidas, prefieren estudiar cuidadosamente los requisitos de cada situación e intentar cubrir sus demandas concretas. Disfrutan trabajando y suelen ser reacios a jubilarse. Aunque estas características de personalidad pueden ser muy valiosas durante las primeras fases de desarrollo de una empresa, también pueden dar problemas a medida que la empresa vaya creciendo y se acerque el momento de la sucesión.

Los emprendedores suelen considerar que la empresa que han creado únicamente puede estar sujeta a su control, por este motivo les cuesta mucho delegar autoridad y responsabilidades en otros. Sin duda, este no querer compartir el poder con nadie tiene obvias implicaciones a largo plazo sobre la sucesión en la gestión y puede significar que la empresa sólo crezca hasta un tamaño en el que el fundador pueda controlar la toma de decisiones. Además puede que se dejen pasar de largo oportunidades de crecimiento dado que la participación financiera externa entraría en conflicto con el fuerte deseo de independencia del fundador.

### **3.4 Factores incidentes para la sucesión generacional**

En los últimos quince años, el campo de estudio sobre la empresa familiar ha evolucionado de manera considerable en la comprensión de los modos en que estas empresas se diferencian de las demás, tanto en su composición organizacional como en sus capacidades de rendimiento

(Habbershon y Williams 1999)<sup>67</sup>.

Una de las aportaciones interesantes a analizar es como la participación familiar puede suponer una ventaja para asegurar la continuidad y éxito de varias generaciones. También se ha afirmado que los miembros de la familia son más productivos que los empleados que no pertenecen a la familia. Estas empresas familiares tienen un “lenguaje familiar” (Davis 1982)<sup>68</sup> que les permite comunicarse con mayor eficiencia e intercambiar más información con un mayor grado de privacidad. Además las relaciones familiares generan una motivación determinante que fortalece la lealtad y la confianza de sus trabajadores.

Los motivos del fracaso de la sucesión en la empresa familiar ofrecen una amplia variedad de factores (Ward 1987)<sup>69</sup>; madurez de la empresa, cambios de mercados y de tecnología que elimina la necesidad de diferentes productos y servicios, los proveedores y clientes cambian las “reglas de juego”, la competencia imita rápidamente las estrategias de éxito, no planificar estratégicamente el futuro de la empresa, entre los más significativos. Asimismo destacamos que muchas empresas familiares son pequeñas y carecen del personal y la fortaleza financiera de empresas más grandes. La propia familia implicada en el negocio puede convertirse en un obstáculo a medida que las necesidades del negocio agudizan problemas tales como la rivalidad entre hermanos y la sucesión

---

<sup>67</sup> Habbershon, T. G., & Williams, M. L.(1999). A resource- based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 13(1), 1-25.

<sup>68</sup> Davis, J. (1982). *The influence of the life stage on father-son work relationships in family companies*. Unpublished doctoral dissertation. Cambridge, MA: Harvard Business School

<sup>69</sup> Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

generacional. Vinculado a esto, el financiamiento de la planificación patrimonial de la familia, la jubilación, el divorcio y otros proyectos personales, a menudo tientan a los propietarios de las empresas a repartirse los beneficios obtenidos en lugar de reinvertirlos en un crecimiento adicional del negocio. Finalmente, muchos propietarios de empresas familiares carecen de un marco conceptual para evaluar la empresa y planificar eficazmente su futuro. Del conocimiento de estos factores y de la implicación de la dirección de la empresa para eliminar sus efectos y trabajar en vías de mantener su cohesión y competitividad incidirá que la empresa familiar perdure generación tras generación.

Dado que los factores que inciden en el proceso de sucesión, se analizan desde dos perspectivas sus efectos. En primer lugar tal y como aparece en la figura siguiente, se analizarán los factores en función de sus agentes intervinientes es decir; el antecesor, el sucesor, los miembros familiares implicados o no en el negocio y los miembros no familiares implicados en el mismo. El análisis desde esta perspectiva nos garantiza el rol que juega cada uno de los participantes clave para que el proceso de transición se produzca de forma eficaz y eficiente. Luego al ser considerados como factores a los participantes, se analizan los siguientes factores:

1. El conocimiento del antecesor y su transferencia.
2. El proceso de formación del sucesor.
3. La planificación del proceso de sucesión.
4. La profesionalización de la empresa familiar.
5. Las relaciones familiares.

## 6. La satisfacción con el proceso de sucesión.

Cada uno de estos factores afecta en mayor o menor grado a cada uno de sus participantes, adoptando una forma piramidal que nos indica que factores que ocupan la posición superior de la pirámide incidirán más significativamente a la figura del antecesor y del sucesor y en el caso de factores que se ubican en la base de la pirámide influirán en cada uno de los miembros participantes en el proceso de sucesión.

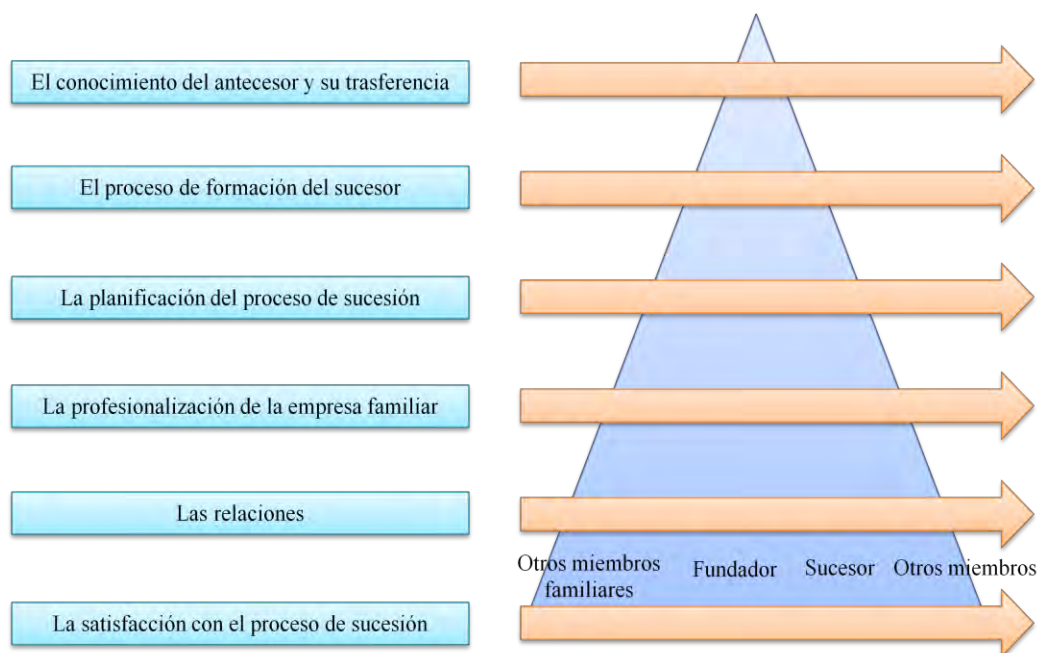


Fig. 6: Pirámide de factores clave en el proceso de sucesión generacional. (Ward 1987)

### 3.4.1 El antecesor

Muchos de los primeros estudios sobre la sucesión de la empresa familiar centraban su atención en la figura del fundador como protagonista central del proceso de transición (Danco 1980)<sup>70</sup>. Habitualmente la salida del fundador del negocio familiar se ha considerado como una de

<sup>70</sup> Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Cleveland, OH: University Press

las decisiones más difíciles que deben tomar a lo largo de su trayectoria profesional. Esta situación habitualmente encierra muchos miedos y preocupaciones que deberán hacer frente para asegurar la continuidad del negocio. Entre ellos destacamos (Beckhard y Dyer 1983b)<sup>71</sup>:

- ¿Cómo desvincularse de la centralización del poder ejercido y transferir el liderazgo eficazmente?
- ¿Cómo reconducir su propia vida fuera del negocio familiar?
- ¿Cómo asegurar el funcionamiento de la familia como unidad una vez abandone la posición de autoridad?
- ¿Cómo educar a los miembros clave de la firma para que puedan ocupar con éxito el rol que en un futuro desempeñarán?
- ¿Cómo definir los roles de los futuros miembros familiares en el negocio evitando conflictos familiares?
- ¿Cómo definir el papel de la firma y la familia, en la sociedad y/o comunidad que se creará en un futuro próximo?
- ¿Cómo asegurar el liderazgo competente de la firma?
- ¿Cómo educar a la familia para ejercer una propiedad responsable?
- ¿Cómo mantener los recursos clave (trabajadores, clientes, proveedores,...) no familiares en la firma?

El propietario líder de la firma familiar ha realizado una fuerte inversión financiera y emocional con la misma con la finalidad de conseguir la legitimidad y poder que goza la empresa. En este sentido ha

---

<sup>71</sup> Beckard, R., & Dyer, W. (1983b). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.



dedicado una parte importante de su vida y carrera profesional para la construcción de lo que se ha convertido hoy la firma, y teme que con su salida de la empresa pierda poder, status e identidad personal.

Incluso algunas investigaciones en esta línea, sugieren que los empresarios anglo-americanos vinculan en gran parte su identidad con el negocio. Tales empresarios manifiestan un deseo profundamente arraigado de inmortalidad que a su vez ven reflejado en su negocio al considerarse imprescindibles para el mismo o en caso contrario asocian la jubilación a su propia mortalidad. En este sentido muestran explícitamente el sentido de ser indispensables para el buen funcionamiento de la firma y un sentimiento de gran desconfianza en que los otros posibles candidatos a sucederles puedan realizar correctamente su trabajo. Por este motivo en algunos casos pueden contribuir voluntaria y/o involuntariamente a fomentar una incorrecta transferencia que manifieste la necesidad de seguir vinculados a la misma. Considerando esta línea, un determinante clave de éxito es la adecuada motivación del antecesor a la transferencia del conocimiento, aunque deba afrontar la percepción subjetiva de pérdida de poder o de posición. La habilidad del antecesor para delegar y promover un ambiente en el que el sucesor se sienta libre tanto para tomar decisiones y equivocarse es fundamental para su desarrollo. También algunos fundadores pueden temer con su desvinculación de la firma, una pérdida de su estabilidad económica, una vez perdido el control del negocio, aspecto que también contribuya negativamente a su desvinculación. Estos temores pueden dar como resultado la orientación individualista al negocio y un desinterés por

desarrollar la sucesión de la firma.

La investigación aportada por Dyer y Handler (1994)<sup>72</sup> examina los paralelismos existentes entre la personalidad del emprendedor y el rol que desarrolla el fundador en la firma familiar. Collins y Moore (1964)<sup>73</sup> señalaron que la niñez de los emprendedores que analizaron estuvieron repletas de situaciones de pobreza, inseguridad y de abandono. A menudo el padre estuvo ausente del hogar. Tal niñez crea las necesidades de crear y controlar sus propios negocios para vencer lo que quizás fue considerado un mundo hostil y amenazante. Dyer y Handler (1994)<sup>74</sup> han indicado que los emprendedores a menudo también provienen de hogares donde el padre o la madre han iniciado una empresa por cuenta propia. El carácter y personalidad, del fundador afectará a su vez al funcionamiento de la firma familiar, influyendo en la toma de decisiones, las reacciones del empleado y la planificación de la sucesión.

Fruto de estos miedos e inseguridades, no llevan a cabo con el suficiente tiempo la sucesión de la propiedad y de la dirección de la firma. La resistencia a la planificación de la sucesión forma parte de una importante corriente de teoría de la investigación ampliamente analizada. La resistencia a la planificación de la sucesión surge al entrar en contacto con sus necesidades de control y poder y el significado que para él representa.

---

<sup>72</sup> Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–83.

<sup>73</sup> Collins, O. & Moore, D. (1964). *Enterprising man*, MSU Business Studies.

<sup>74</sup> Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–83.

Datos del estudio de *Harvard-Education*<sup>75</sup> destacaron que un 48,9% de los empresarios no planeaba nunca jubilarse mientras que un 23,3% no se planteó esta problemática hasta a partir de sus sesenta y cinco años.

Sonnenfeld (1988)<sup>76</sup> descubrió que existen varios tipos de estilos de jubilación de los fundadores; los monarcas, los generales, los embajadores y los gobernadores. Los monarcas no se marchan de la empresa hasta que se ven obligados a ello por motivos de enfermedad y/o otros o por su muerte imprevista. Los generales también se marchan cuando se les obliga, pero a menudo planean volver al poder para salvar a la empresa del que consideran un sucesor inadecuado. Los embajadores muestran una adecuada disponibilidad a abandonar su puesto y se convierten en adecuados asesores de la empresa. Finalmente los gobernadores dirigen durante un tiempo la empresa familiar y posteriormente abandonan su puesto sin resistencia para ocupar su puesto en otra empresa.

La resistencia del fundador incluso puede llevar a la selección de sucesores destinados al fracaso. Levinson (1974)<sup>77</sup> describe tres tipos de sucesores inadecuados: el *servidor leal* que es un ayudante concienzudo pero un líder incompetente, el *pendiente de su entrada* es aquel que debe esperar desde fuera a veces indefinidamente a que se le conceda el poder y el *falso profeta* que es una persona cuya área de competencia no está relacionada con el rol requerido. Otro modo de elección fallido sería aquella en la que el antecesor selecciona al líder y futuro sucesor a su imagen (Handler

<sup>75</sup> Harvard Graduate School of Education fundada el año 1920 desarrolla estudios e investigaciones en relación a la educación en la empresa para garantizar su salud y su presencia futura en la sociedad.

<sup>76</sup> Sonnenfeld, J.,(1988). *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire*. Oxford University. Press, New York.

<sup>77</sup> Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49, 90–98.

1994)<sup>78</sup> dando lugar a una reproducción homo social de su propia personalidad y carácter.

Es de crucial importancia para el propietario, la familia y los consultores implicados, conocer los peligros que podrían suponer la muerte del fundador sin haber culminado la sucesión.

Este conocimiento puede convertirse en el incentivo para decidir llevar a cabo la planificación de la sucesión. La planificación podrá evitar situaciones de insolvencia debida a unos impuestos excesivos o incluso la venta de la firma a unos intrusos, perdiendo la posibilidad de preservar el conocimiento idiosincrático de la empresa familiar.

Además, en el supuesto que el empresario decida postergar el asunto de la sucesión, los hijos aspirantes deberán escoger entre las opciones: empezar su carrera como empleados en otra firma o bien iniciarse como empresarios-emprendedores, esperar que el fundador decida acerca de iniciar o no el proceso de sucesión o esperar que sea efectiva la herencia. En caso que el hijo decida esperar, entonces el fundador tendrá dos alternativas; hacer testamento designando al hijo como sucesor o bien no hacer testamento. En caso que no decidiera hacer testamento y si el fundador no designara al hijo como sucesor, el hijo podrá o bien integrarse en las actividades de la firma o en caso contrario evitar su implicación.

En el caso que el empresario decida transferir la dirección de la empresa a un miembro familiar o no familiar, deberá reflexionar las

---

<sup>78</sup> Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

siguientes cuestiones (Dyer y Handler 1994)<sup>79</sup>:

- ¿Cómo debe ser el sucesor elegido para asumir la dirección de la empresa?
- ¿Cómo deberá ser formado y entrenado para el desarrollo de su puesto de trabajo?
- ¿La entrada de la nueva generación podrá fomentar un espíritu empresarial que revitalice el negocio?
- ¿Cómo deberemos tratar a los miembros familiares no elegidos para el futuro liderazgo para evitar posibles conflictos?
- ¿Cómo los empleados no familiares deberán ser motivados y recompensados, en caso que ocupen posiciones de alta gerencia?

### **3.4.2 El sucesor**

La experiencia de la socialización del miembro de la siguiente generación empieza en los años de la primera adolescencia. Los factores clave para desarrollar el futuro interés para asumir el liderazgo en la empresa familiar son:

- El tiempo que pasa el futuro sucesor con su padre en la empresa.
- La exposición en situaciones familiares informales de los diferentes aspectos de la empresa.
- El desarrollo de las habilidades necesarias en el sucesor para ser efectivo en la empresa.
- La actitud positiva de los padres en relación a todas las problemáticas

---

<sup>79</sup> Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–83.

que afectan a la empresa y su actitud ante el trabajo.

- Fomentar al futuro sucesor el desarrollo de una contribución positiva para el equipo.
- Valorar cual es la mejor oportunidad de entrada en la empresa con la finalidad de ser aceptado por los otros miembros del equipo.

En relación al género del sucesor se destaca que el proceso de socialización se estimula menos al género femenino que al masculino y consecuentemente se desarrolla de manera más inadecuada sus habilidades para el futuro liderazgo.

Algunos estudios muestran que entre un tercio y la mitad de las empresas familiares no tienen sucesores disponibles para la siguiente generación (Arthur Andersen 1995)<sup>80</sup>. En este sentido la sucesión algunas veces puede fallar a causa de la resistencia que manifiesta el sucesor potencial a asumir el cargo. Algunos estudios indican que la resistencia del sucesor es a menudo debida a que sus intereses personales y su carrera personal no corresponden a la carrera profesional que puede desarrollar en el negocio familiar, siendo el interés y la motivación del sucesor el principal motivo de su resistencia.

Según una investigación realizada en alumnos de los últimos cursos de la universidad con negocio se muestra una actitud relativamente preocupante de su buena voluntad para hacerse cargo del negocio familiar (Stavrou y Winslow 1996)<sup>81</sup>. Un 66% de alumnos americanos mostraron

---

<sup>80</sup> Arthur Andersen & Co., (1995). *1995 American Family Business Survey*. Arthur Andersen Center for Family Business, St. Charles, IL.

<sup>81</sup> Stavrou, E. T., & Winslow, E. K. (1996). Succession in entrepreneurial family business in the US,

su claro desinterés a unirse a la compañía familiar. Entre los participantes europeos (75% hombres y 50% de mujeres) expresaron que menos del 50% formarán parte del negocio familiar a medio plazo. La mayor parte de los alumnos que estaban interesados en unirse a la compañía, querían llegar a ocupar el cargo de presidente o director general. Entre los participantes que no quisieron formar parte de la compañía, aunque no especificaron detalladamente sus motivos, sí que mostraban su interés en iniciar sus propios negocios.

Es fundamental que el heredero que se haga cargo del negocio familiar tenga la oportunidad de desarrollar plenamente su propia carrera profesional, acorde a sus propias etapas personales y vitales en el contexto de la empresa para lograr una plena satisfacción laboral en la empresa. Así, los herederos de la firma familiar necesitan tener la oportunidad de satisfacer los intereses de su carrera, y explorar, progresar y buscar el equilibrio dentro del contexto de la empresa familiar.

Las habilidades de liderazgo (Lansberg 1986)<sup>82</sup>, aceptación del cargo (Handler 1994)<sup>83</sup>, cantidad de tiempo ocupando la posición de sucesor, la auto confianza y autonomía en la gestión son características de los sucesores de éxito.

En conclusión los hijos deben escoger si desean unirse o no al negocio y si ellos lo deciden, deben recibir una adecuada formación,

---

Europe and Asia: A cross-cultural comparison on offspring intentions to join and take over the business. *International Council for Small Businesses. 41 I.C.S.B. World Conference 1996. Proceedings: Vol. 1*, (pp. 253- 273). Stockholm: ICSB

<sup>82</sup> Lansberg, I. S. (1986). *Program for the Study of Family Firms: Survey on Succession and Continuity*. Yale University School of Organization and Management.

<sup>83</sup> Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.

empezando por las posiciones inferiores (Birley, Godfrey y Godfrey 1999)<sup>84</sup> para posteriormente ocupar puestos de más responsabilidad hasta asumir el completo liderazgo de la empresa. También el sucesor ha de percibir que juega un rol importante en la firma no únicamente por parte del antecesor sino también por parte de los otros miembros familiares, empleados, clientes y proveedores que han de ver al sucesor como un digno profesional de responsabilidad y fomentar así el respeto por su posición.

### **3.4.3 Otros miembros familiares**

Entre las decisiones más importantes que deberá tomar el empresario con una clara repercusión a nivel de relaciones con los miembros familiares, es decidir si emplearlos o no. Tal decisión, sin duda, tendrá un trascendente impacto en el empresario, al negocio y en la familia. Algunos autores apuestan que la presencia de familiares en la empresa incidirá en una mejora de la ventaja competitiva de las firmas debido a que el alto nivel de confianza que se establece entre ellos mejora substancialmente la gestión de la empresa. Davis (1983)<sup>85</sup> sugirió a su vez, que los negocios con miembros familiares muestran una alta intencionalidad en términos de nivel de perseverancia y compromiso para obtener el triunfo del negocio, al considerar que este factor puede incidir en un desempeño superior. Este supuesto avala el hecho que entre el 80 y el 90% de todas las firmas mundiales sean de carácter familiar.

Los interrogantes que deben hacer frente los miembros familiares en

---

<sup>84</sup> Birley, S. & Godfrey A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32: 598 – 608.

<sup>85</sup> Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Summer, 47– 56.



el proceso de sucesión y que pueden condicionar su resistencia, se concretan en (Beckhard y Dyer 1983a)<sup>86</sup>:

- ¿Con el proceso de cambio generacional ganaremos o perderemos control sobre los temas familiares que nos incumben?
- ¿Si un miembro familiar es el sucesor del padre, en este caso incrementará más su poder en relación a los otros miembros familiares?
- ¿Como puedo proteger y garantizar mis intereses, si la propiedad familiar se dispersa entre los miembros familiares?
- ¿Como puedo ejercer un cierto control sobre las decisiones tomadas a nivel de liderazgo del negocio?
- ¿Como puedo sacar mi dinero, en caso que decida desvincularme de la empresa familiar?
- ¿Como puedo estar seguro que el negocio proporcionará los trabajos y los ingresos necesarios para los/las nietos/as?

La incorporación de los miembros familiares siempre incidirá en la relación familiar y gestión del negocio. Para solventar las problemáticas que pueden surgir y dañar severamente el sistema de la firma y el sistema familiar, Dyer (1992)<sup>87</sup> señala la necesidad de contribuir a lo que denomina como “familia exitosa”. En esta línea se investigó la dinámica de 3.000 familias con cinco dimensiones que deberían caracterizar su éxito:

1. Se fomenta un alto compromiso con la familia.

---

<sup>86</sup> Beckard,R.& Dyer,W. (1983a).Managing change in the family firm-issues and strategies *Sloan Management Review*, 24, 59–65.

<sup>87</sup> Dyer, W. G., Jr, (1992). *The entrepreneurial experience*. San Francisco: Jossey-Bass.

2. Se priman actitudes de apreciación a la familia.
3. Se favorecen los canales necesarios para una buena comunicación
4. Se desarrollan entornos que favorezcan el bienestar para lograr un rendimiento superior.
5. Se fomenta el desarrollo de las habilidades competenciales que premia hacer frente con efectividad a los retos de la empresa.

En un planteamiento similar Dyer y Handler (1994)<sup>88</sup> expresan las características familiares asociadas a una conducción efectiva de la sucesión:

1. Las decisiones son coherentes, justas y legítimas.
2. Se desarrollan adecuados planes de contingencia.
3. Los objetivos son ordenados y con intencionalidad.
4. Se fomenta la habilidad de manejar los conflictos con efectividad.
5. Existe un alto nivel de confianza entre los miembros familiares.

#### **3.4.4 Miembros no familiares**

Lansberg (1988)<sup>89</sup> argumentó que la resistencia al proceso de sucesión, puede proceder también de los cuadros directivos no familiares de la empresa. Tal resistencia sería debida a la aversión de los directores, de tener que cambiar su relación personal con el fundador-propietario, a una relación más formal con el sucesor.

Los profesionales no familiares ante el cambio generacional se plantearán los siguientes interrogantes dados su temor e incertidumbre a lo

---

<sup>88</sup> Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–83.

<sup>89</sup> Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.

que puede representar la nueva situación (Beckhard y Dyer 1983a)<sup>90</sup>:

- ¿El futuro líder continuará con los valores, normas, prácticas y políticas del fundador?
- ¿Mostraré la misma lealtad, fidelidad y respeto al sucesor que la que siento por el fundador?
- Si el sucesor es el hijo o hija del fundador, ¿quiero ser guiado por esta persona que no dispone de la calificación del fundador?
- ¿El futuro de mi carrera profesional está en mis manos?
- ¿Confío en el nuevo liderazgo para el crecimiento y consolidación del negocio?
- ¿Como me voy a relacionar con los nuevos líderes? ¿Valdrá la pena continuar?

En el supuesto que un profesional no familiar sea ascendido a un puesto de mayor responsabilidad, debemos de plantearnos lo siguiente:

- 1.- ¿Quiero trabajar bajo las órdenes y supervisión del sucesor?
- 2.- ¿Podrá operar independientemente o caerá bajo el control total de la familia? ¿Cómo será la relación que establezca con él/ella?

### **3.4.5 El conocimiento del antecesor**

Los negocios familiares tienden a ser sumamente idiosincráticos. Esta idiosincrasia en este tipo de negocios es debida a la complejidad de los recursos y capacidades que posee una organización, fruto de la interacción del sistema familiar, los miembros individuales y el negocio.

---

<sup>90</sup> Beckard,R.,& Dyer,W. (1983a).Managing change in the family firm-issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59–65.

Por este motivo una realidad presente en la mayoría de negocios familiares es el predominio de la sucesión del negocio a los propios miembros familiares. Incluso esto sucede en determinadas situaciones, a pesar de las habilidades explícitas de los sucesores para contribuir positivamente al desarrollo y crecimiento del negocio (Kets de Vries 1993)<sup>91</sup>. El éxito del negocio familiar, en términos de rentabilidad, depende frecuentemente de su conocimiento idiosincrático más que de la gestión de sus miembros familiares. Pero no debemos entender a esta forma como un simple nepotismo sino, como una forma de asegurar la continuidad de la firma en las organizaciones donde este conocimiento tiene una importancia estratégica.

Así se puede afirmar que uno de los recursos más valiosos de las firmas familiares es la información y el conocimiento tácito, vinculado habitualmente a la figura del fundador. Acorde a Williamson (1975)<sup>92</sup>:

*“es aquel conocimiento intuitivo basado en el entrenamiento y experiencia que puede ser difícilmente traducido por escrito...”*

Tal conocimiento incluye los contactos del negocio, las preferencias de determinados clientes y redes personales, la habilidad de almacenar la cooperación de la fuerza de trabajo de la firma y del conocimiento acerca de las condiciones locales y de las operaciones internas del negocio familiar las cuales pueden ser fundamentales para un desempeño superior. En este sentido recibe una importancia estratégica, la transferencia

---

<sup>91</sup> Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.

<sup>92</sup> Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press.

generacional del conocimiento idiosincrático de carácter familiar del predecesor al sucesor convirtiéndose en un proceso clave en el que se debe desarrollar y proteger para garantizar la continuidad del negocio familiar. Así el conocimiento tácito del fundador y su transmisión puede llegar a ser una fuente de ventaja competitiva para las firmas familiares. Esta amplia *expertise*<sup>93</sup> es adquirida sin mucho esfuerzo por parte de los miembros familiares al estar en contacto con el negocio desde una edad temprana a través del aprendizaje y la observación. Longenecker y Schoen (1978)<sup>94</sup> destacan cuales son las fases de adquisición de este conocimiento entre padre e hijo/a. En una primera etapa, el hijo/a inicia su primer contacto con el negocio, aprendiendo del rol desempeñado por los miembros de la familia y el vocabulario básico del mismo. Más adelante el hijo/a se incorpora laboralmente a la empresa, desarrollando un trabajo a tiempo parcial. Posteriormente pasará a desarrollar una jornada completa en puestos no directivos. Para luego empezar a desarrollar funciones como gerente para finalmente convertirse en líder de facto. En la familia gracias a la exposición temprana, el conocimiento idiosincrático se adquiere mediante un “aprender mirando y haciendo” a través de su participación en actos informales como desayunos, cenas, reuniones familiares y trabajos, representando ser la mejor oportunidad de aprender del negocio.

---

<sup>93</sup> Acumulación de conocimientos especializados y habilidades resultado de la participación directa en el negocio familiar.

<sup>94</sup> Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management of succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1–6.

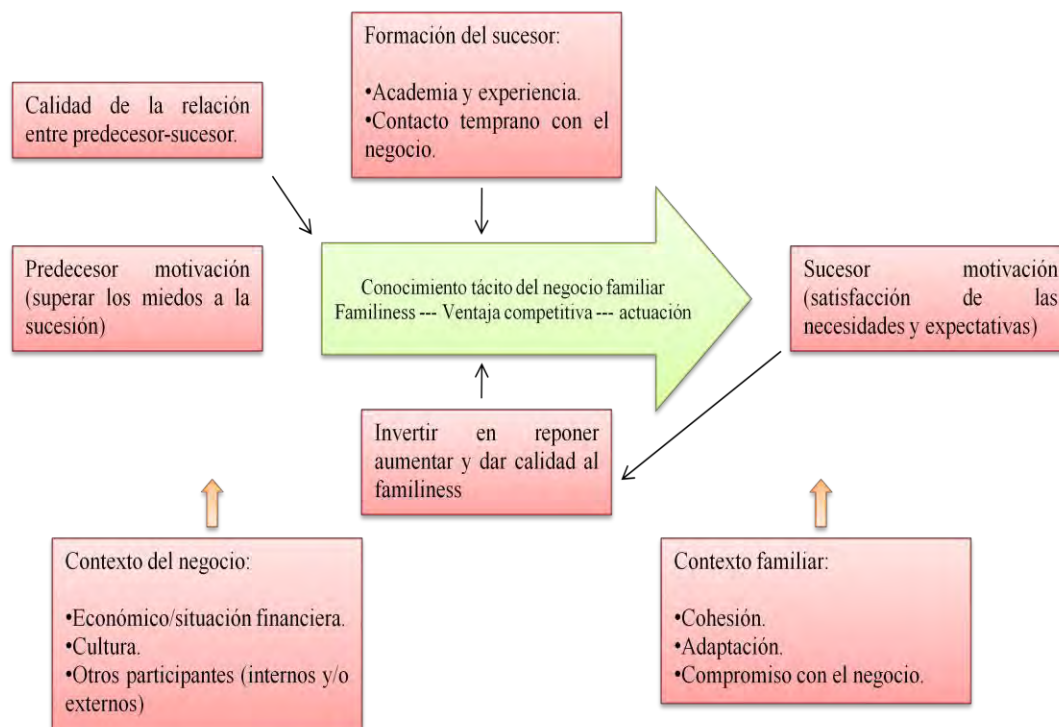


Fig. 7: Modelo de transferencia y desarrollo del sucesor en la firma familiar (Cabrera-Suarez, de Saa Pérez y Garcia 2001)

En la figura 7 se muestran los aspectos que influyen en la transferencia del conocimiento y el desarrollo del fundador en la firma familiar (Cabrera-Suárez, De Saa Pérez y García 2001)<sup>95</sup>. Preparar a los sucesores para ser líderes, implica que estos deben interiorizar todos los aspectos particulares del negocio es decir, la misión, la filosofía, los productos, los procesos de producción, los proveedores, los clientes, financiamiento, tecnología, etc., adquirir también el conocimiento acerca de la industria en la que su firma opera; competidores, fuentes financieras, líderes y los contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro.

<sup>95</sup> Cabrera-Suárez, K., De Saa-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.

En conclusión en este proceso de formación, el sucesor deberá adquirir el conocimiento implícito y explícito de la organización para garantizar su óptimo desempeño futuro en las tareas de alta gerencia. Este conocimiento le permitirá identificar, resolver e incluso predecir y anticiparse a los problemas de la empresa. Por lo tanto el proceso de formación es especialmente relevante para garantizar los aspectos estratégicos principales del negocio, especialmente en la transferencia de la primera a la segunda generación. En realidad el sucesor ha de crecer conociendo las estrategias del negocio y así al entrar al negocio habrá adquirido un conocimiento profundo del mismo.

Otra variable que influye en dicha transferencia es la relación que se establece entre antecesor y sucesor. La calidad de la relación en términos de confianza y flujo de comunicaciones, es uno de los factores determinantes en la efectiva transferencia del conocimiento a los negocios. De manera similar, Handler (1989)<sup>96</sup> destaca que una relación basada en el respeto, comprensión y un comportamiento complementario entre el antecesor y el sucesor, tendrán más posibilidades de éxito en el proceso de sucesión. La razón es que los individuos que tienen una relación basada en estas características, tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en el negocio. En el proceso se recomienda introducir la figura del mentor como la persona que desarrolla una función importante para el desarrollo de la carrera del sucesor. Aunque no queda claro si el mentor en la empresa familiar es más eficaz si es el

---

<sup>96</sup> Handler, W. C.(1989), Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.

padre o un familiar cercano el que desarrolle esta función. Se considera que aunque los padres en su relación ya desempeñan múltiples roles es aconsejable que también puedan desempeñar el rol de mentores para asegurar la transferencia del conocimiento idiosincrásico que disponen al sucesor. Puede también influir en la relación, la variable de género. La relación tiende a ser armoniosa cuando el padre está en la década de los 50 y el hijo entre 23 y 32 pero problemática cuando el padre está en la década de los 60 años y el hijo entre 34 y 40 años (Davis 1982)<sup>97</sup>.

### **3.4.6 La formación del sucesor**

Una de las variables clave en el proceso de sucesión es la formación que reciba el sucesor que le permitan asumir las funciones de alta gerencia. La cuestión entonces, es como se debe desarrollar el proceso y en que debe consistir para preservar las capacidades distintivas del negocio familiar. Para conseguir el óptimo desempeño de sus funciones es necesario diferenciar entre el conocimiento propiamente del negocio y el conocimiento procedente de la adquisición de habilidades de liderazgo.

Acorde a Foster (1995)<sup>98</sup> preparar a los sucesores para ser líderes implica que deben interiorizar todos los aspectos específicos del negocio; la misión, la filosofía, los productos, los procesos de producción, los proveedores, los clientes, los sistemas financiamiento, la tecnología aplicada, etc., así como adquirir también el conocimiento acerca de la industria en la

---

<sup>97</sup> Davis, J. (1982). *The influence of the life stage on father-son work relationships in family companies*. Unpublished doctoral dissertation. Cambridge, MA: Harvard Business School.

<sup>98</sup> Foster, A. (1995). Developing leadership in the successor generation. *Family Business Review* 8; 201-20.



que su firma opera; competidores, fuentes financieras, contactos importantes, las regulaciones, la historia, los mercados del presente y futuro, etc. Y además deben desarrollar ciertas dotes directivas que les permitan influir en otras personas; comunicación, motivación, resolución de conflictos y otras habilidades directivas además de un autoconocimiento que les permita conocerse y comprenderse así como cuáles son puntos fuertes y susceptibles de mejora. De esta forma el sucesor adquirirá el conocimiento implícito y explícito de la organización para garantizar su desempeño adecuado en las tareas de gerencia. Este conocimiento le permitirá identificar, resolver e incluso predecir y anticiparse a los problemas que es clave en las empresas familiares. Por lo tanto el proceso de formación es especialmente relevante para garantizar la transmisión de los aspectos estratégicos principales del negocio, especialmente en la transferencia de la primera a la segunda generación. Es conveniente en este sentido que el sucesor crezca conociendo las estrategias del negocio y así al incorporarse al mismo habrá adquirido un conocimiento articulado mediante una formación académica y experiencial.

Un aspecto fundamental de la incorporación del sucesor a la firma para asegurar el éxito de la continuidad, es el grado de credibilidad que perciban los otros de sí mismo.

La credibilidad es un aspecto fundamental para asegurar el éxito de su integración en la firma tal y como se muestra en la siguiente figura:

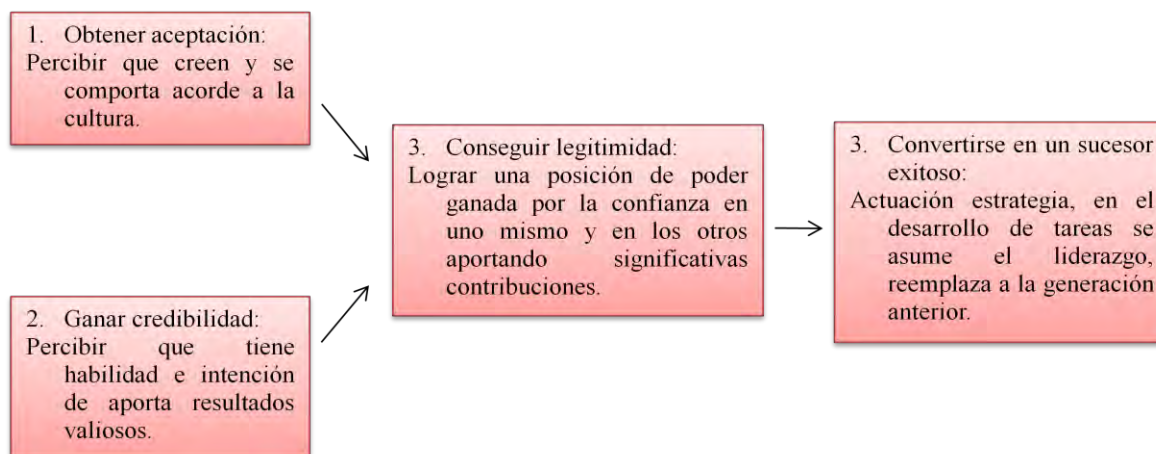


Fig. 8: La sucesión en los negocios familiares (Barach, Gantisky, Carson y Doochin 1988)

Sin esta credibilidad el potencial sucesor no podrá ganarse la legitimidad y consecuentemente el éxito de su entrada en la firma. Como la entrada de un miembro familiar afecta la credibilidad y consecuentemente el obtener la legitimidad. Donald Jonovic (1982)<sup>99</sup> propone las siguientes normas para su óptima incorporación en la firma:

1.- El futuro sucesor debería trabajar en otra empresa, antes de unirse a la firma familiar y no actuar como que su entrada en la firma es su única opción debido a su falta de habilidades sino que prioriza esta opción para asegurar la continuidad del futuro de la organización.

2.- El sucesor en el si de la organización debería ser tratado como cualquier otro empleado más y no beneficiarse de determinadas ventajas por ser considerado “el futuro heredero al trono”.

Jonovic (1982) prioriza que el futuro sucesor adquiriera una experiencia laboral fuera de la firma que le permita adquirir una preparación de alto nivel, ya que se debe partir de la premisa que la entrada del sucesor no

<sup>99</sup> Jonovic, D.(1982), *The Second Generation Boss*. Cleveland: The University Press.

es solo la entrada de un nuevo empleado en la oficina, sino del futuro vicepresidente o presidente de la organización.

Según Barach, Gantisky, Carson, Doochin (1988)<sup>100</sup> realizar un trabajo externo después de finalizar su formación, previo al trabajo que desarrolle en la firma familiar es aconsejable por las siguientes razones:

- En muchos casos el/la joven no podrá conseguir un sentido de logro ni la confianza personal necesaria en si mismo, si su experiencia laboral sólo se limita en el entorno familiar.
- Las firmas no familiares pueden proporcionar la oportunidad y un juicio objetivo de sus logros.
- La experiencia en otras compañías, puede proporcionar una perspectiva más amplia del negocio y desarrollar la capacidad para adaptarse a los cambios necesarios.
- Y asimismo el éxito que pueda conseguir fuera de la firma familiar, mejorará su credibilidad al incorporarse a la misma.

Sin duda hay que valorar que demorar la entrada del sucesor en la firma familiar, para adquirir la experiencia laboral que contribuya a una mayor credibilidad, tiene asociadas algunas problemáticas. Una de ellas es que las habilidades desarrolladas fuera de la empresa puedan considerarse menos valiosas en el funcionamiento de la organización familiar, pueden contradecir los recursos existentes y/o la estructura del poder del negocio familiar, no

---

<sup>100</sup> Barach, J. A., J. Gantisky, J. A. Carson, & B. A. Doochin (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management* 26 (April), 49-56.

ser considerado necesario durante el tiempo que permanezca en el negocio familiar o no estar familiarizado con las operaciones y complejas relaciones familiares del negocio. Pero sin duda, estas habilidades le proporcionarán una flexibilidad en la dirección, imprescindible ante los nuevos desafíos estratégicos.

Existen varias afirmaciones acerca que la incorporación temprana en el negocio por parte de los hijos, es una forma de instrucción adecuada para la sucesión. En la práctica se convierte en la vía más utilizada, según estadísticas aportadas por Barach, et al (1988). Entre un 80 y un 90% de miembros familiares entran a la firma mediante trabajos de verano o empleos de bajo nivel. Sin duda está es una estrategia viable en la que el potencial sucesor podrá adquirir los conocimientos relevantes de la firma así como los aspectos culturales, los recursos y prioridades de la firma, familiarizarse con el negocio y sus trabajadores, a parte que la mayoría de sucesores perciben que son recibidos más favorablemente por los empleados de la empresa.

Acorde al trabajo realizado por McCall y Lombardo (1983)<sup>101</sup> los directores generales pueden facilitar el desarrollo de sus sucesores mediante 2 vías: directamente a través de las relaciones interpersonales e indirectamente a través de influir en las tareas de los sucesores:

1. Las interacciones personales entre un superior y un subordinado pueden ser una fuente especialmente valiosa para las experiencias de desarrollo de un ejecutivo (McCall, Lombardo y Morrison, 1988)<sup>102</sup>.

---

<sup>101</sup> McCall, M. W., Jr., & Lombardo, M.M. (1983). *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed* (Technical Report No. 21). Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.

<sup>102</sup> McCall, M.W. & Jr, Lombardo, M.M., Morrison, A.M. (1988). *The Lessons of Experience: How*

Estas observaciones pueden tomar varias formas, desde la simple observación al desarrollo de las tareas del director general que a su vez actúa como mentor supervisando el desarrollo del sucesor. También las relaciones establecidas entre el superior (director general) y el subordinado (potencial sucesor) pueden ser un canal de experiencias de desarrollo para los ejecutivos, en el cual el director imparte el conocimiento y la profundidad estratégica que requieren los sucesores. Tales interacciones, a su vez, permiten modelar los comportamientos considerados como adecuados para los sucesores, tanto en sus decisiones estratégicas habituales como fomentar las óptimas relaciones entre el sucesor y los usuarios más relevantes del negocio (Fiegenger, Brown, Alan Prince, y File 1996)<sup>103</sup>.

2. Los directores generales se pueden implicar también indirectamente a preparar a sus sucesores influyendo en la naturaleza de las tareas que los sucesores desempeñan. Muchos de los ejecutivos destacan como muy valiosa la ocupación de puestos de bajo nivel para su posterior liderazgo. Sin embargo cuando no estén adecuadamente especificados los avances requeridos de cada una de las tareas, puede que no sean aprovechadas todas las oportunidades que presenten. Los ejecutivos informaron que las tareas más valiosas fueron aquellas que los comprometieron en procesos o decisiones

---

*Successful Executives Develop on the Job*, Lexington Books, New York.

<sup>103</sup> Fiegenger, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A., & File, K.M. (1996). Passing on strategic vision. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15–26.

importantes para la organización siendo un ejemplo su participación en la planificación estratégica de la empresa familiar.

Entre las acciones de formación externalizadas a la organización destacamos que los cursos a la universidad, desarrollo de seminarios ejecutivos y los programas de dirección son adecuados como preparación para los roles de liderazgo. Aunque la confianza en la efectividad de las “experiencias en las aulas” para contribuir a la preparación de sus sucesores difiere la valoración entre los directores generales de empresas familiares y no familiares. Los directores generales de firmas familiares consideran que las actividades tales como la matriculación en cursos universitarios, en seminarios ejecutivos de desarrollo y la experiencia en otras compañías, serian formas poco efectivas de preparación. Mientras que los directores generales de empresas no familiares valoran estas experiencias como las tres fundamentales tal y como refleja la siguiente tabla:

<p>Adquisición de habilidades en seminarios ejecutivos.</p> <p>Realización de cursos a nivel universitario.</p> <p>Experiencia en otras compañías.</p> <p>Dirigir las relaciones con los stakeholders y entidades financieras.</p> <p>Realización de encargos especiales completos.</p> <p>Involucrarse en las finalidades y objetivos de la empresa familiar.</p> <p>Dirigir y gestionar las relaciones con los clientes y los vendedores.</p> <p>Participar en la planificación estratégica.</p> <p>Dirigir una subunidad de la compañía.</p> <p>Implicación en actividades de formación y desarrollo interno.</p> <p>Dirigir proyectos a largo plazo.</p>

Tabla 4: Tareas del sucesor como preparación al rol de Director General (Fiegener, Brown, Alan Prince y File 1996,

<p>Dar a conocer por parte del sucesor los stakeholders clave.</p> <p>Evaluar el desempeño del sucesor.</p> <p>Crear oportunidades al sucesor para que pueda asumir determinadas responsabilidades.</p> <p>Informalmente compartir ideas y sugerencias con el sucesor.</p> <p>Elogiar públicamente al sucesor.</p> <p>Informalmente tutorizar al sucesor en habilidades y conocimientos.</p> <p>Aumentar internamente la visibilidad del sucesor.</p> <p>Supervisar las tareas del sucesor.</p>
---

Tabla 5: Interacciones como preparación al rol de Director General (Fiegener, Brown, Alan Prince y File 1996, 20)

La tipología de interacciones como preparación al rol de Director General se representa en la tabla anterior.

En conclusión sea cual sea la estrategia de entrada y formación del potencial sucesor, lo fundamental es la planificación controlada de la misma que asegure que se dejan al azar la menor cantidad de variables endógenas y exógenas posibles.

### **3.4.7 Las relaciones familiares**

La variable dominante en toda transición generacional es el impacto que ejercen las relaciones familiares en el proceso de transferencia generacional. El líder del negocio familiar tiene entre sus prioridades, construir un entorno de confianza, fomentando una comunicación abierta y alentadora, así como los valores compartidos entre los miembros de la familia.

La particular relación que vincula al antecesor y el sucesor en el

negocio familiar asociada al éxito, facilitará una posición más favorable para el futuro sucesor siendo necesario fomentar una adecuada formación y una efectiva comunicación.

Aspectos como el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario entre el miembro de la familia de la siguiente generación y el líder de la empresa es esencial para que la sucesión tenga éxito. En la misma línea se destaca que los comportamientos que darán una mayor probabilidad de éxito en el proceso de sucesión se caracterizan por el respeto, comprensión y mantener un comportamiento complementario entre ambos. La justificación a este comportamiento se debe a que los individuos que mantienen una relación basada en estas características, tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos de su experiencia en el negocio. Estos sentimientos implicarán el desarrollo de la confianza, el conocimiento y la mutua capacidad de aprendizaje en un entorno amigable que será el resultado de un proceso evolutivo que empieza antes que la siguiente generación se incorpore en el negocio y progrese fruto de la relación que se establece en el negocio.

Morris, Williams, Allen y Ávila (1997)<sup>104</sup> sugieren que los dos aspectos más críticos y fundamentales en las que deben ser basadas las relaciones son: la confianza y la amabilidad y/o afabilidad. La confianza se caracteriza por la franqueza y honradez entre los miembros familiares, así como la formalidad, confiabilidad, seguridad e integridad del miembro familiar. Se

---

<sup>104</sup> Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.



puede asociar con cualidades como la consistencia, la competencia, la justicia, la responsabilidad, utilidad y benevolencia. De otro lado la amabilidad/afabilidad se preocupa por el respeto mutuo entre el fundador/líder del negocio familiar y sus herederos, por una parte y con la minimización de la rivalidad, riñas, hostilidad y tensiones por otra parte. Así la rivalidad, es reemplazada por la adaptación/ajuste y planteamientos de equipo para la resolución de problemas.

La calidad de la relación entre antecesor y sucesor está condicionada por la variable de género. En este sentido alguna investigación del tema sugiere que la relación entre padre e hija se caracteriza por ser más complementaria y menos conflictiva en el status de ambos (Dumas 1992)<sup>105</sup>. No obstante ciertos estereotipos sexuales aún limitan el acceso femenino a ocupar determinados cargos a las potenciales sucesoras.

En conclusión podemos ver que las relaciones en la familia representan una dimensión estratégica del negocio y una potencial fuente de ventaja competitiva:

- Identificación de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la unidad familiar.
- Establecimiento de metas y objetivos mutuos para la calidad de la relación y la eficacia comunicativa.
- La definición de las expectativas de cada uno de los miembros.
- El desarrollo de programas para mejorar y desarrollar las relaciones.

---

<sup>105</sup> Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41–55.

- Una medida periódica del desempeño de la relación y satisfacción de los miembros familiares con la relación.
- La creación de mecanismos aceptados para la mediación del conflicto y su resolución.

Si nos centramos en la relación entre el grupo de iguales, es decir entre los hermanos y ya en el enfoque de una segunda generación, para que la sociedad colectiva de hermanos funcione, los miembros del equipo tienen que invertir constantemente en su relación. Tienen aprender a llegar a compromisos, hablar de las problemáticas y sucesos cotidianos de la empresa y adoptar un código de comprensión mutua (Ward 1997)<sup>106</sup>. Básicamente tienen que estar de acuerdo, porque es más vital conservar la relación entre los hermanos que tomar buenas decisiones empresariales.

En síntesis, los buenos líderes de empresas familiares invierten una energía considerable en alimentar y reforzar la armonía, la confianza y la satisfacción entre los miembros de la familia.

### **3.4.8 La planificación del proceso de sucesión**

La planificación del proceso de sucesión es un tema de importancia estratégica (Barach, Gantisky, Carson y Doochin 1988)<sup>107</sup> para el éxito y la continuidad de cualquier negocio especialmente en aquellos de carácter familiar, donde pocos de ellos sobreviven a más de una generación. En

---

<sup>106</sup> Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>107</sup> Barach, J. A., J. Gantisky, J. A. Carson, & B. A. Doochin (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management* 26 (April), 49-56.

este sentido, es importante considerar que la continuidad de las empresas de una generación a otra depende en gran medida de la planificación de la sucesión. Es considerada una de las tareas más desafiantes que deben hacer frente los antecesores familiares, siendo un aspecto extensamente investigado desde que inicio la investigación de las firmas familiares. Con sólo cerca del 30% de negocios familiares que realiza con éxito la segunda generación y sólo el 10%, la planificación del proceso de sucesión merece toda la atención recibida. No obstante aunque la planificación es importante, los estudios muestran que no es habitual que las empresas familiares la planifiquen. Acorde a datos aportados por Astrachan y Kolenko (1994)<sup>108</sup> solo un 21% de las empresas disponen de un plan de sucesión por escrito.

Tal y como comenta Mintzberg (1994)<sup>109</sup> los emprendedores rechazan esta práctica de gestión con el argumento de que tiene más desventajas que ventajas:

- La planificación requiere compartir información y los emprendedores suelen valorar mucho el secreto profesional.
- La planificación obliga a los emprendedores a responder a las ideas de los demás y a defender sus propias opiniones, cuando suelen preferir la ambigüedad y no tener que hacer frente a esta situación que perciben como conflictiva.
- La planificación multiplica las ocasiones de conflicto entre la dirección

---

<sup>108</sup> Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251– 262.

<sup>109</sup> Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.

y la familia.

- La planificación concentra los recursos limitados en unos fines específicos mientras que los emprendedores prefieren repartir el riesgo entre muchos productos, clientes y líneas de negocio.
- La planificación implica compromisos a largo plazo mientras que los emprendedores prefieren mantener abiertas las posibilidades de negociación.

La sucesión no sucede de forma espontánea; un proceso necesariamente como mínimo, de carácter no formal, ha de tener lugar para transferir el liderazgo de una generación a otra generación. En las compañías de carácter familiar, perpetuar el negocio cuando el fundador se retira o fallece, requiere de una adecuada planificación por parte del fundador, la familia y los profesionales clave de la firma. No es un proceso fácil y en esta tipología de negocios, dada su superposición de sistemas, el componente emocional puede incrementar situaciones desagradables entre los miembros familiares.

La planificación de la sucesión no incluye únicamente la planificación de la herencia desde el punto de vista de la propiedad para intentar evitar determinados impuestos, sino que es un proceso más complejo más allá de cuestionarse la importancia del componente económico (Morris, Williams, Allen y Avila 1997)<sup>110</sup>. El proceso de planificación es costoso tanto a nivel económico como a nivel emocional ya que a parte de incluir los consultores que evitan los impuestos excesivos, está es sólo una pequeña parte del

---

<sup>110</sup> Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.

proceso global.

Habitualmente las sucesiones no son planificadas con el debido tiempo. Aunque muchos estudios muestran que la mayoría de empresarios quieren que la propiedad y la dirección del negocio familiar permanezca en manos de la familia (Kirby y Lee 1996)<sup>111</sup> este proceso puede demandar varios años y debe ser iniciado, planificado e implantado y a menudo requiere también un cambio en la cultura de la compañía. Es posible en este sentido que el sistema legal proporcione los estímulos para que el empresario prevea y realice la sucesión con el tiempo suficiente.

Esto justifica la preocupación de los investigadores de empresas familiares, a desarrollar la planificación de la sucesión y en su involucración de las diferentes dimensiones: formación del sucesor, comunicar la decisión de la sucesión, desarrollar una estrategia de la empresa después de la sucesión y definir el papel del sucesor después de la sucesión.

Acorde a Lansberg (1988)<sup>112</sup> las tareas básicas que se deben incluir en el proceso de planificación de la sucesión son:

- i. Formular y compartir una visión viable de futuro en el nuevo escenario donde el fundador ya no dirija la empresa.
- ii. Seleccionar y formar al sucesor de la empresa, así como al futuro equipo de dirección.
- iii. Diseñar un proceso de traspaso de poder y liderazgo de la

---

<sup>111</sup> Kirby, D. A., & Lee, T. J. (1996). Research note: Succession management in family firms in the north east of England. *Family Business Review*, 9(1), 75-85.

<sup>112</sup> Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119-143.

generación actual a la siguiente.

- iv. Desarrollar un plan de herencia que especifique la distribución de los activos familiares y la propiedad de la empresa entre los herederos del fundador.
- v. Diseñar y crear las estructuras adecuadas para dirigir el cambio, como un consejo familiar, un equipo de dirección y un consejo de administración.
- vi. Educar a la familia para que comprenda los derechos y deberes que cada rol puede asumir en el futuro.

Las organizaciones son especialmente susceptibles a la pérdida de visión y los objetivos durante los periodos de transición del director general, así se convertirá en una tarea clave que los líderes contribuyan a que la visión sea reemplazada y compartida por todos los agentes involucrados. Asimismo seleccionar y preparar al mejor candidato es una parte crítica del proceso de planificación que acorde al estudio de Dean (1992)<sup>113</sup> únicamente el 17,2% de las empresas tiene elegido un sucesor.

Dyer (1986)<sup>114</sup> considera que el rol de la empresa, la familia y la junta es clave para la sucesión y describe las condiciones que favorecen la transición exitosa:

### **Condiciones de la empresa**

- i. La transición se produce en un momento en que la situación de la

---

<sup>113</sup> Dean, S. M. (1992). Characteristics of African American family-owned businesses in Los Angeles. *Family Business Review*, 5(4), 373-395.

<sup>114</sup> Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass

empresa es relativamente adecuada.

- ii. El fundador se retira gradualmente de su implicación activa en las operaciones de la empresa.
- iii. El sucesor ha seguido un programa de formación y socialización bien desarrollado.
- iv. Hay una relación interdependiente entre los fundadores y su sucesores.

### ***Condiciones de las familia***

- i. La familia comparte visiones comunes sobre el valor e importancia de la firma.
- ii. La familia ha previsto las crisis y otras contingencias a las que debe hacer frente.
- iii. La familia ha desarrollado mecanismos adecuados para resolver conflictos.
- iv. La familia comparte objetivos comunes de crecimiento y desarrollo.
- v. Existe una gran confianza entre los miembros familiares.

### ***Consejo de administración***

- i. Las relaciones de poder están claras y existe poca ambigüedad.
- ii. La junta tiene la experiencia necesaria para gestionar problemas tanto de la empresa como de la familia.

### **3.4.9 La profesionalización**

El crecimiento, desarrollo y continuidad de una empresa familiar está vinculado a la profesionalización en su gestión. Esta circunstancia es habitual

cuestionarla en el entorno de la empresa familiar, dado que los miembros de la familia les faltan a veces competencias en campos como el marketing, las finanzas o la contabilidad y si la empresa desea su continuidad debe hacer frente a la necesidad de adquirir esas competencias para compensar la carencia de talento directivo (Dyer 1989)<sup>115</sup>. A medida que la empresa familiar crece, es difícil que la familia pueda ocupar todos los puestos clave y poseer las competencias necesarias. En este sentido, mientras algunos de los aspectos relacionados con el fundador, el sucesor, la familia y el proceso de sucesión han recibido una considerable atención por parte de los investigadores (Brockhaus 2004)<sup>116</sup>, otros aspectos como el impacto del desempeño de la sucesión de un director profesional no familiar en comparación con la de un director familiar ha recibido un menor interés. Así, el proceso de selección del sucesor se convierte en un proceso clave, donde deberían primar los criterios de meritocracia, para la evaluación externa, formación y desarrollo y experiencia para que los miembros familiares pudiesen lograr ocupar posiciones de dirección.

Una segunda razón para profesionalizar la gestión es cambiar las normas y valores del funcionamiento de la empresa. En este sentido Lansberg (1999)<sup>117</sup> ha señalado que los valores familiares pueden entrar en conflicto con los valores empresariales de rentabilidad y eficiencia. Es posible

---

<sup>115</sup> Dyer Jr., W. G. (1989). Integrating professional management into a family-owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235.

<sup>116</sup> Brockhaus, R. H. (1994). Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 25-38.

<sup>117</sup> Lansberg, I., (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press, Boston, MA.



también que en su profesionalización, la familia aproveche las circunstancias para desprenderse de los empleados improductivos y establecer unos controles más estrictos en los casos que se ha mantenido un liderazgo de orientación paternalista hacia sus empleados. Algunas veces la profesionalización también va vinculada a la sucesión del liderazgo.

Al hablar de profesionalización en la empresa familiar, muchas veces se reduce el concepto a la incorporación de directivos profesionales formados en la gestión y dirección de la empresa familiar. Habitualmente se recurre a la contratación de directivos profesionales para obtener las capacidades de gestión profesional que requiere la empresa familiar. Aunque existen otras formas de acceder a la profesionalización como facilitar la formación adecuada a los familiares de la empresa o bien a los empleados no familiares que trabajan en la actualidad en la empresa. Las dos últimas opciones representan generalmente cambios evolutivos y progresivos de los métodos empresariales, en los que la cultura de la empresa no experimentará cambios drásticos. En cambio la opción de incorporación de directivos profesionales externos, es más revolucionaria y puede acarrear cambios importantes en las formas de actuación y cultura de la empresa familiar.

A continuación se determinan las condiciones más oportunas para cada uno de los supuestos:

- 1) Formar a miembros de la propia familia; en este primer supuesto debe haber miembros de la familia dispuestos y capacitados para adquirir las competencias de gestión necesarias y que quieran trabajar en la empresa familiar. También la familia debe considerar

preciso perpetuar los valores culturales de la familia y que esta es a su vez la opción más adecuada, para garantizar la continuidad de esos valores. La familia quiere seguir teniendo la propiedad y la gestión de la empresa y no se prevé un cambio de enfoque estratégico en un futuro inmediato, es decir existe una adecuada relación entre la estrategia de la empresa y su entorno.

- 2) Formar a empleados externos a la familia que trabajan en la actualidad en la misma; esta opción consiste en proporcionar a empleados no familiares la formación y competencias que la empresa puede requerir en el futuro. Esta opción es viable, si hay pocos o ningún miembro de la familia que tenga interés por trabajar en la empresa familiar. O bien, si hay externos a la familia que parecen tener la motivación y capacidad necesarias para ocupar un puesto como directivos en el supuesto que el nivel de confianza entre la familia y los empleados no familiares, sea relativamente alto. Y en última opción, si la familia quiere perpetuar los valores familiares y mantener el enfoque estratégico de la empresa.
- 3) Adquirir el talento mediante un profesional externo: estos profesionales son personas que por lo general han recibido formación reglada en un centro de negocios especializado en finanzas, producción, contabilidad y recursos humanos y respondan a los criterios de profesionalidad.

Otro planteamiento interesante consiste en vincular los intereses del

directivo profesional a la empresa, lo que ayudará a que su actuación sea más coherente con los intereses de la familia. Una estrategia interesante sería ofrecerle al directivo profesional clave, participación accionarial para que “piense como propietario” y no se deje arrastrar por otros intereses de gestión. O bien incluirlo en el consejo de administración para mostrarle los sentimientos positivos de la familia con respecto al negocio.

Para facilitar y suavizar el proceso de profesionalización sería necesario prever los siguientes aspectos:

1. Establecer planificadamente mecanismos de salida de los miembros familiares que lo deseen para facilitar su elección acorde a sus preferencias empresariales y personales. Una de las razones por las que muchos miembros familiares jóvenes siguen en puestos directivos, es debida al hecho que sus carreras y opciones empresariales no han sido planificadas. Consecuentemente un camino de salida bien planificado para los miembros familiares que tenga en cuenta sus intereses personales, ejercerá un efecto positivo en el proceso de sucesión y mejorará su posterior desempeño.
2. Primar la elección de un sucesor con una cierta experiencia dentro del negocio, antes que un candidato que no disponga de ningún conocimiento del mismo. Seleccionar directores con unos años de experiencia dentro de la firma, aumentará la confianza mutua y el entendimiento entre los dueños y los directores.
3. Incluir directores profesionales claves en el consejo de administración para asegurar una perspectiva más objetiva que favorezca la toma

de decisiones y a su vez aumentar la confianza mutua y el entendimiento entre dueños y directores.

4. Ofrecer la posibilidad de adquirir cierta parte de propiedad del negocio a directores clave para asegurar su alienación con los intereses de los dueños del mismo. Para alinear los intereses profesionales con los intereses de los propietarios del negocio a largo plazo.

Un último aspecto a valorar es que la profesionalización de la empresa familiar es fruto de su consolidación y crecimiento en el mercado. Es decir, en las fases iniciales de la empresa, habitualmente un negocio requiere más de habilidades empresariales que puramente de dirección.

### **3.4.10 La estrategia en la dirección de la empresa**

Las empresas de éxito se caracterizan por un patrón común; son empresas que han renovado o regenerado sus estrategias de negocio, han incorporado nuevas estrategias a sus anteriores formas de hacer negocios, ante la necesidad de responder a las presiones del mercado y la competencia. Así y acorde al estudio de Ward (1987,1997)<sup>118</sup> no planificar estratégicamente el futuro de la empresa es uno de los principales motivos de la desaparición de las empresas familiares.

El concepto de planificación estratégica hace referencia al proceso de desarrollo de una estrategia de negocio para alcanzar un crecimiento

---

<sup>118</sup> Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.  
Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices, *Family Business Review*, 10(4), 323–337

rentable de la empresa. Está diseñada para ayudar a comprender el entorno en el cual opera y las debilidades y fortalezas de la misma. Este proceso de indagación cuestiona las prácticas empresariales anteriores y abre el camino para escoger nuevas alternativas que mejoren la gestión diaria. En el proceso de desarrollo de la planificación y dirección estratégica se analizan los siguientes aspectos:

- ¿En qué mercados queremos competir?
- ¿Cómo podemos competir eficaz y efectivamente en estos mercados?
- ¿Con que agresividad queremos reinvertir nuestros recursos empresariales y familiares?

De forma complementaria a este análisis, la empresa familiar debe considerar una dimensión adicional; el componente familiar diseñando un plan que detalle de forma clara los objetivos personales y profesionales a largo plazo de los miembros familiares, abordando los siguientes interrogantes:

- ¿Por qué la familia está comprometida en la continuidad del negocio?
- ¿Cómo se ve la familia a sí misma y a la empresa en los próximos años?, ¿Prevé la familia que muchos miembros familiares estarán activos en la empresa o serán accionistas pasivos?, ¿La familia prevé que la empresa cree negocios separados para los familiares?
- ¿Cómo construirá y mantendrá la familia su relación basada en vínculos duraderos?, ¿Cómo resolverá los conflictos y buscará la armonía?, ¿Cómo resolverán la familia y la empresa asuntos como la remuneración de los familiares?

- ¿Cuáles son los pasos específicos necesarios para lograr los objetivos personales y profesionales de cada miembro de la familia?
- ¿Deberían los familiares (en la empresa) trabajar juntos en un negocio y en un mismo lugar o separados, en negocios y lugares diferentes?, ¿Cuánto dinero necesita la familia de la empresa?, ¿Tienen confianza los familiares de más edad en que sus hijos e hijas gestionarán adecuadamente la empresa?

Es fundamental conseguir la interrelación entre el plan de empresa y el plan de familia ya que ambos son interdependientes y se verán afectados. Adjuntamos a continuación los principales pasos a seguir para una óptima planificación estratégica (Ward 1997):

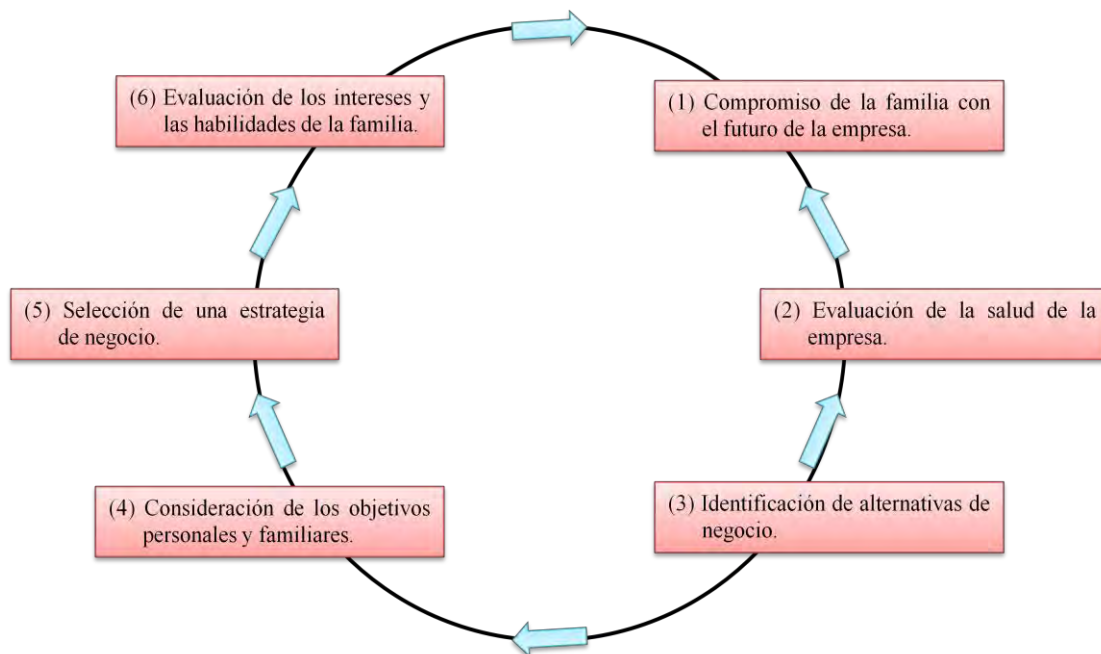


Fig. 9: La interpretación entre familia y planificación empresarial (Ward 1997)

Tal y como se establece en la figura anterior, el primer paso es que la familia establezca su propio nivel de compromiso con el futuro negocio y

con la planificación como un medio de asegurar su futuro.

En seguida, para una adecuada planificación estratégica se deberá evaluar la salud de la empresa. En este sentido la planificación deberá incluir un análisis financiero y de mercado de la empresa que incluya las características de su competencia. Así como analizar cuestiones como si la empresa gana o pierde cuota de mercado, si se usa el efectivo de manera eficiente o deficiente es decir, indicar si la familia reinvierte lo suficiente en el negocio para asegurar su futuro y si la productividad aumenta o se reduce. Mediante el análisis financiero también se revelará posibles puntos sensibles de la empresa como la cantidad de fondos que se destina a áreas como las remuneraciones familiares y cuánto se reinvierte en la empresa.

Un tercer paso es identificar las posibles alternativas de negocio: entrar en nuevas regiones geográficas, mejorar la calidad del servicio, contratar gestores con iniciativa para generar ventas, mejorar la productividad, entre los más significativos. Se debe tener en cuenta que las estrategias realmente adecuadas aprovechan el conocimiento que disponen del mercado y las fortalezas competitivas de las que disfruta la empresa. Las empresas familiares en general, mantienen una orientación a largo plazo ya que suelen disponer de una organización flexible, con bajos niveles de burocracia que paralicen cualquier reacción necesaria ante el mercado. También la motivación de la empresa hacia la calidad, fruto del apellido familiar que representan, a menudo se traduce en un servicio rápido y productos de calidad inmejorables y si la familia presenta una cultura unificada en la cúpula de la organización, es más fácil establecer un rumbo

y lograr que todos vayan en esta dirección, aspecto que incrementa sus posibilidades de éxito.

Seguidamente será necesario tomar en consideración los objetivos personales y familiares y de qué manera estos están alineados con los objetivos de la empresa. Con toda la información recopilada a lo largo del proceso desarrollado, la empresa ya dispondrá de la suficiente información para seleccionar una estrategia de negocio eficiente y eficaz.

Como último análisis se deberán evaluar cuales son los intereses y las habilidades de la empresa y como pueden influir positivamente en el negocio familiar.

Los beneficios que pueden aportar la planificación formal son evidentes; incrementa el compromiso de los miembros familiares, ayuda a evitar que las empresas establezcan objetivos por debajo de sus posibilidades, involucra una parte importante de personas en el proceso, se incrementa el conocimiento del negocio tanto en la empresa como en la familia, contribuye a que los gerentes y familiares desarrollen un entendimiento común sobre el entorno en el que opera la empresa, y finalmente, a su vez este entendimiento común es crucial para disminuir el conflicto en la empresa familiar que suele ser producto de las diferencias en los planteamientos de base o valores.

#### **3.4.11 Los conflictos**

La habilidad para gestionar y resolver problemas, adquiere una importancia fundamental dado que los propietarios de empresas familiares saben que los problemas familiares son los que suponen amenazas reales



para el futuro y continuidad de su negocio. En este sentido disponer de una metodología para su resolución es clave para garantizar su continuidad.

Según Kaye (1991)<sup>119</sup> los conflictos dentro de grupos organizados de personas relacionadas o interdependientes son radicalmente diferentes de los conflictos entre partes independientes. Los conflictos dentro del sistema tienen algunas características especiales que suponen un tratamiento específico:

- Las partes en conflicto no pueden desentenderse de él fácilmente, ya que a diferencia de las organizaciones en que las personas tienen poca relación entre sí, tienen la opción de solucionar el conflicto por medios económicos y poner fin a su relación. En el supuesto de la empresa familiar, dicha solución no es posible ya que las partes deben continuar trabajando juntas o están relacionadas entre sí por vínculos de parentesco.
- Las partes suelen compartir algunos objetivos a largo plazo que están por encima de sus intereses particulares e incluso de sus intereses materiales.
- Los conflictos familiares nunca son problemas lineales, con una causa que conduce directamente a un efecto y nunca son fáciles de atribuir al comportamiento de una parte exclusivamente.

---

<sup>119</sup> Kaye, K, (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*. 4(1), 21-44

### 3.4.12 Los órganos de gobierno

Los órganos de gobierno se convierten en entes que permiten contrarrestar los efectos negativos implícitos en la sucesión familiar asociada a mayores grados de complejidad. Los órganos de gobierno en los negocios familiares incluyen las asambleas familiares y los consejos familiares. El objetivo principal de las asambleas familiares, donde participan activamente todos los miembros familiares es fortalecer las relaciones interpersonales familiares en vistas de preservar e intensificar los valores familiares y los consejos familiares se crean para generar un flujo de información más fluida entre los propietarios. De esta forma se puede garantizar la salud de la familia y el mantenimiento de su estabilidad familiar. Otro órgano de gobierno a considerar es el consejo de administración. Los abogados afirman que los comisarios quienes forman parte del consejo de administración de la empresa o se integran a esta aún cuando solo haya un administrador único en ella, son esenciales para el buen funcionamiento del consejo de administración y de la familia propietaria, porque en su actuación garantizan la objetividad de la temática tratada. Consideramos al comisario aquel que no forma parte de la familia, no es un trabajador activo ni jubilado, no ser un asesor profesional contratado ni un amigo íntimo de la familia del consejero delegado.

Acorde a Danco y Jonovic (1981)<sup>120</sup> se sugiere que los comisarios pueden realizar dos funciones útiles: actuar como árbitros y

---

<sup>120</sup> Danco, L. & Jonovic, D.J. (1981). *Outside Directors in the Family Owned Business: Why, When, Who, and How* (Cleveland, OH: The Center for Family Business Press, 207 p.). Family corporations--Management; Directors of corporations.

mediadores entre la familia y la empresa, y ayudar a elegir el sucesor del consejero delegado. Siendo así útiles en los periodos de transición e incertidumbre.

Acorde a la investigación de Astrachan y Kolenko (1994)<sup>121</sup> el 51% de las empresas familiares mantienen regularmente reuniones programadas con los miembros de la familia implicados en la empresa y en un 42% de las empresas el consejo de administración se reúne de forma puntual.

### **3.4.13 La cultura en la continuidad de la empresa**

Acorde a la investigación de Dyer (1988)<sup>122</sup> la cultura de la empresa familiar, tiene un papel importante a la hora de determinar si una empresa sobrevivirá con éxito, más allá de la primera generación. La cultura de la empresa familiar así, puede contribuir al éxito o ser su principal obstáculo. Aunque es habitual cuando la empresa cambia de generación que su cultura sufra también algunos cambios.

La cultura se define como un conjunto de creencias, conscientes o inconscientes, y de valores que comparten un grupo de personas y patrones de comportamiento, lenguaje y símbolos que expresan estas creencias y valores, proporcionando un sentido de identidad y formando una red de significado para el grupo (McCollom 1988)<sup>123</sup>.

La cultura esta compuesta por los artefactos, que son los aspectos

---

<sup>121</sup> Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251– 262.

<sup>122</sup> Dyer Jr.,W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50

<sup>123</sup> McCollom, M. H. (1988). Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture. *Family Business Review*. 7(4), 399-417.

más tangibles de una cultura. Pueden ser físicos (la ropa, el aspecto físico, el logotipo de la empresa y otros emblemas que utiliza el grupo); verbales (el lenguaje, la jerga, las historias y los mitos que comparte el grupo) o de conducta (los rituales comunes, las ceremonias y los patrones de comportamiento). Los artefactos son las manifestaciones más visibles de la cultura pero para comprenderla es necesario descifrar los significados compartidos que ocultan.

A continuación tenemos los valores que se caracterizan por ser principios más amplios de carácter formal o informal. Algunos ejemplos podrían ser: “atender al cliente”, “ser honesto” o “no cuestionar a los superiores”. Los valores suelen encontrarse a la filosofía a la que el grupo se adhiere. Cabe destacar que las organizaciones no siempre actúan en función de sus valores, lo que nos obliga a distinguir entre los valores ideales y los valores reales de una organización.

Se distinguen cuatro culturas comunes en las empresas familiares según Dyer (1988); la cultura paternalista, la cultura laissez-faire, la cultura participativa y la cultura profesional. A continuación cada uno de los supuestos definidos se analiza en las tipologías de culturas definidas por el autor, dando lugar a la síntesis siguiente:

	<b>PATERNALISTA</b>	<b>LAISSEZ-FAIRE</b>	<b>PARTICIPATIVA</b>	<b>PROFESIONAL</b>
<b>Naturaleza de las relaciones</b>	Lineal (jerárquica)	Lineal (jerárquica)	Colateral (orientación al grupo)	Individualista

<b>Naturaleza de la condición humana</b>	Básicamente no se puede confiar en los seres humanos.	Los seres humanos son buenos y de confianza.	Los seres humanos son buenos y de confianza.	Los seres humanos no son buenos ni de confianza.
<b>Naturaleza de la verdad</b>	La verdad reside en la familia fundadora.	La verdad reside en el fundador/familia aunque los que no pertenecen a ella gozan de autonomía.	La verdad está en la Toma de decisiones en grupo y la participación.	La verdad está en las Normas de conducta profesional.
<b>Orientación hacia el entorno</b>	Postura proactiva.	Postura de armonización / proactiva	Postura de armonización / proactiva	Postura reactiva / Proactiva
<b>Universalismo / Particularismo</b>	Particularista	Particularista	Universalista	Universalista
<b>Naturaleza de la actividad humana</b>	Orientación hacer	Orientación hacer	Orientación ser y Llegar a ser.	Orientación hacer
<b>Tiempo</b>	Orientación al Presente o pasado.	Orientación al Presente o pasado.	Orientación al Presente o futuro.	Orientación al Presente.

Tabla 6: Tipología de culturas (Dyer 1988)

La **cultura paternalista** es el patrón más frecuente entre las empresas familiares, especialmente en las de primera generación representando un 80% del total de los casos analizados. Según este patrón, las relaciones se distribuyen jerárquicamente. Los líderes que son miembros de la familia, ostentan el poder y la autoridad y toman las decisiones clave. La familia no confía en quienes no forman parte de ella y supervisa de cerca a sus empleados. Además los miembros de la familia se les da un trato preferencial. Se considera que los empleados tienen una orientación hacia “el hacer”, es decir, que deben cumplir las órdenes de la familia sin

cuestionarlas. La postura hacia el entorno tiende a ser proactiva a la hora de desarrollar nuevos mercados o productos. No obstante la familia también puede crear un nicho de mercado particular y optar por mantenerse en él.

La **cultura laissez-faire** o de no interferencia, representa el 10% de los casos analizados, Dyer, et al, (1988). Es similar al patrón paternalista en muchos rasgos. Las relaciones son jerárquicas, los miembros de la familia gozan de un trato preferente y se supone que los empleados deben lograr los objetivos de la familia. Se diferencian de la cultura paternalista en los supuestos sobre la naturaleza humana y la naturaleza de la verdad. En la cultura laissez-faire, a los empleados se les ve como personas en quienes se puede confiar y tienen la responsabilidad de tomar decisiones.

Este patrón cultural es más receptivo al crecimiento de la empresa y a la creatividad individual que el patrón paternalista, ya que la empresa delega una mayor responsabilidad a sus empleados. Es adecuado si la familia no puede o no quiere ocuparse de todas las actividades del día a día de la empresa, y la empresa necesita que los empleados utilicen su iniciativa y se adapten con rapidez para ajustarse a las nuevas situaciones.

La **cultura participativa** es muy poco frecuente en la empresa familiar, representando tan sólo un 10% del total de las empresas analizadas, Dyer, et al, (1988). Las relaciones tienden a ser más igualitarias y colectivas, palabras como jefe, director y supervisor se sustituyen por líder o patrocinador con la finalidad de crear un sentimiento de comunidad. Se le resta énfasis al estatus y al poder de la familia. Se considera que los

empleados son de confianza y se les llama socios en lugar de empleados y la familia intenta darles la oportunidad de explotar su talento. Se fomenta entre los empleados un sentimiento de libertad y responsabilidad que rara vez se encuentra en la empresa familiar.

Finalmente **la cultura profesional** es aquella en la que la familia empresaria ha delegado la gestión del negocio a personas externas a la familia, los denominados gestores profesionales. Suele ser un patrón habitual en empresas que han superado una primera generación, habitualmente con un patrón paternalista y que al cambiar el liderazgo, más de dos tercios de las empresas adoptan este nuevo patrón cultural, Dyer, et al, (1988). Las relaciones son individualistas, es decir que los empleados se orientan a sus logros individuales y a una mejora profesional. La ventaja de la cultura profesional está en las nuevas ideas y técnicas de gestión que suelen introducir en la empresa los gestores profesionales que hacen más eficiente el negocio.

Como conclusión se destaca que todos los patrones culturales intrínsecamente traen consigo unos retos que la alta dirección debe tener en cuenta. Aunque es posible realizar un cambio cultural en la empresa para que esta pueda ser más eficaz.

#### **3.4.14 El futuro de la empresa familiar**

El entorno económico y social en el que estamos inmersos implica que la empresa familiar debe hacer frente a presiones cada vez mayores. Aunque estas presiones (internacionalización de las empresas, adaptaciones tecnológicas, competencia creciente,...) son comunes a todo tipo de

empresa, hacen más vulnerables las de carácter familiar.

Las empresas familiares que pretenden sobrevivir podrían tener cuatro vías de acción posibles (Barry 1975)<sup>124</sup>:

1. **Continuar bajo la propiedad y gestión familiar:** el principal requisito para la supervivencia de la empresa familiar tradicional, es elegir un negocio en el que la tecnología sea relativamente simple y la calidad del servicio pueda compensar otras deficiencias.
2. **Continuar bajo propiedad familiar pero dejar la gestión de la empresa en manos de profesionales externos:** una familia propietaria de una empresa puede decidir dejar la gestión diaria de la empresa y crear una sociedad de control o una sociedad inversionista para proteger y gestionar sus inversiones. El principal inconveniente de esta solución es el conflicto de intereses que puede surgir entre la sociedad gestora y la propiedad de la empresa. Mientras la primera querrá obtener rendimientos económicos seguros y regulares para la familia, puede que la alta dirección de la empresa quiera limitar los dividendos para financiar una ampliación.
3. **Abandonar la propiedad familiar de la empresa pero intentar conservar la gestión en poder de la familia:** algunas familias pueden decidir que aunque no pueden seguir siendo propietarias de la empresa (les exige tener al menos el 51% de las acciones), quieren seguir conservando el control del negocio (con una participación por

---

<sup>124</sup> Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 1, 42–60.



ejemplo del 20%). En este supuesto aunque la empresa ya no sea plenamente propiedad de la familia puede seguir funcionando como si lo fuera.

4. ***Transformarse en una empresa más formal y aceptar que posiblemente eso acabará implicando en algún momento la pérdida de control por parte de la familia:*** a medida que la empresa debe hacer frente a los rápidos cambios que está sufriendo el entorno en el que opera, le requiere realizar los cambios oportunos que le garanticen su supervivencia, planificando su evolución hacia una estructura más formal. Para ello, es necesario que los propietarios de la empresa familiar estudien de forma realista la competencia de los miembros de la familia, en los puestos de gestión y valoren el rendimiento de la empresa en relación con sociedades afines del sector. En esta nueva estructura deberá separarse las funciones de propiedad y gestión de la empresa.

## CAPITULO 4

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 4.1 El diseño de la investigación

El diseño de la investigación se refiere al proceso y secuencia lógica que conecta los datos empíricos con las cuestiones de investigación iniciales de un estudio y posteriormente con sus conclusiones. Este diseño es una guía para el investigador en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de la información, permitiendo realizar inferencias en cuanto a las relaciones causales entre las variables y definir hasta qué punto son generalizables las conclusiones extraídas, a una población mayor o a diferentes situaciones extrapolables.

Para ello se realiza un trabajo de campo o recolección de datos: en esta etapa se recolectan mediante el sistema elegido por el investigador, los datos de la muestra para un posterior análisis.

Concluido lo anterior, se lleva a cabo la preparación y análisis de datos: la preparación de datos consiste en su revisión, codificación, transcripción y verificación. Así cada cuestionario es examinado y revisado. Se asignan los códigos numéricos para su análisis, de tal forma que permitan deducir la información relacionada con los componentes del problema de investigación.

Finalmente, se hace la preparación y presentación del informe: mediante un informe escrito se responde a los interrogantes del problema de investigación, se describe el método y el diseño, así como los

procedimientos de recolección y análisis de datos realizados. Además se exponen los resultados y los principales descubrimientos. Los resultados se presentan en un formato comprensible para una adecuada toma de decisiones de los órganos correspondientes.

En nuestro caso, la problemática a investigar se concreta en el conocimiento de los factores de éxito en el proceso de sucesión de las empresas familiares, respondiendo a interrogantes como:

- ¿Existen unos factores clave en la sucesión de las empresas familiares?
- ¿Cuáles son estos factores?
- ¿Los factores clave de la sucesión exitosa se mantienen a lo largo de la sucesión de la empresa familiar en las diferentes generaciones?

Nuestro objetivo de investigación es la utilización de una metodología cuantitativa, para que los resultados puedan ser extrapolables al universo de empresas familiares que escogimos. Asimismo como los recursos de un maestrante suelen ser limitados, tuvimos que escoger un método suficientemente económico para conseguir nuestra finalidad. En este sentido se optó por la realización de un cuestionario en una encuesta realizada a un total de 15 empresas familiares procesadoras de cárnicos en las zonas industriales de Cuautitlan Izcalli, Cuautitlán de Romero Rubio, Tepotzotlán, Zumpango, Huehuetoca y Teoloyucan, Estado de México.

#### **4.2. Elaboración del cuestionario como instrumento de medición**

La investigación por encuesta estudia poblaciones (o universos) grandes o pequeños por medio de la selección y estudio de muestras

seleccionadas de la población. Es decir por medio de las encuestas, se trata de recopilar información sobre un sector denominado muestra, para inferir el comportamiento del universo que se desea indagar.

Para poder llevar a cabo las encuestas se utilizan diferentes técnicas de recolección de datos acorde a Kerlinger y Lee (2002) y Buendía, Colás y Hernández (1998):

- a) Cuestionarios, es la técnica de recogida de datos más utilizada en la investigación por encuesta, con él se pretende conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante preguntas realizadas por escrito y que pueden ser respondidas sin la presencia del encuestador.
- b) La entrevista estructurada, es otra de las técnicas más utilizadas en las encuestas, se realiza partiendo de un cuestionario previamente elaborado y cuya principal característica es la inflexibilidad, tanto en las cuestiones a plantear al entrevistado como en el orden y presentación de las preguntas.

La elección de una técnica de recogida de datos como la entrevista, requiere la presencia del investigador desarrollando el rol de entrevistador, aspecto que contribuye negativamente con el número final de empresas familiares encuestadas, por este motivo se optó por el cuestionario como método de recolección de datos. A través del cuestionario pudimos conocer lo que hacen, opinan o piensan los encuestados mediante una batería de preguntas realizadas por escrito y que pudieron ser respondidas sin la

presencia del encuestador. El cuestionario es considerado una forma de encuesta en ausencia del propio encuestador, ya que facilita acumular gran información con economía de esfuerzos; como elemento de recopilación de datos e información presupone un interrogatorio en el que las preguntas elaboradas previamente se formulan siempre en el mismo orden y con los mismos términos a los encuestados.

Es muy útil para ahorrar tiempo y esfuerzo porque permite entrevistar rápidamente a muchas personas y contar con un sondeo de opiniones en un tiempo relativo.

Evidentemente el cuestionario presenta una limitación, se diseña para contrastar puntos de vista y no se trata de explorar con él nuevas posibilidades, más propio de un paradigma de investigación cualitativo. Esta condición permite probar o desechar hipótesis y por la forma de su construcción trabajar con recursos matemáticos y estadísticos por medio de muestras. Los cuestionarios son instrumentos de observación que destacan por su alto grado de estructuración. En general se elaboran como un formulario de preguntas y con instrucciones para su contestación.

***Para el diseño de los temas que incorpora el cuestionario:***

- Elegir exclusivamente los temas necesarios para la investigación, obviando aquellos que aporten datos de carácter secundario.
- Elegir aquellas preguntas adecuadas que tengan que ver con la experiencia personal del encuestado.
- Formular las preguntas en términos claros y precisos para que el encuestado los pueda comprender sin problemas.

***En relación a los temas que incorpore el cuestionario:***

- Evitar que puedan surgir dificultades de comprensión por parte del encuestado.
- Que los temas reproduzcan aquellas situaciones en las que el encuestador se pueda ver representado.
- Establecer la adecuada secuencia en la formulación de las preguntas.

Para asegurar el cumplimiento de dichos aspectos se realizó un primer estudio piloto con directivos, mandos medios e inferiores de empresas familiares (2 empresas) que aparte de responder al cuestionario nos aportaron su opinión en relación a la secuencia y estructura de cada uno de los temas, para verificar su adecuada formulación en el instrumento definitivo.

Este estudio piloto trae una investigación cuantitativa donde se recolectaron los datos, procediéndose a su análisis para contrastar la hipótesis previamente establecida, confiando en la medición numérica, el conteo y la utilización de estadísticas para establecer con exactitud el patrón de comportamiento de las empresas familiares frente al fenómeno de la sucesión generacional. A partir de la segunda generación o generaciones posteriores, el cuestionario incorpora un tema que permita conocer el nivel de estudios del antecesor.

En relación al orden de las preguntas y disposición del cuestionario, se inicia con preguntas de carácter descriptivo, para posteriormente pasar con las cuestiones específicas de los factores de éxito de las sucesiones. Para hacer más comprensivo y ágil el cuestionario, se agruparon los ítems de un mismo factor a analizar. (Ver cuestionario en anexos)

### 4.3 Tipología del estudio de investigación

La investigación realizada se trata de un estudio comparativo sobre los factores relacionados con el éxito de la sucesión generacional en función, de cuál sea la generación de la empresa familiar. Mediante el cuestionario se pueden analizar las diferentes conductas, pensamientos y acciones implicadas en las cuatro muestras (primera, segunda, tercera y cuarta generación). Se enmarca dentro de los estudios de Análisis Multivariante que permite recogiendo múltiples medidas, captar de forma adecuada la complejidad de los fenómenos de las ciencias sociales. A través de las diferentes técnicas matemáticas de análisis estadístico que nos ofrece se podrá tratar simultáneamente con múltiples variables independientes y/o dependientes que pueden estar correlacionadas entre sí.

El cuestionario aplicado a la muestra (anexos), incluye un total de 21 preguntas que en el supuesto de incluir cada una de las variables dicotómicas correspondientes a los factores analizados. Específicamente el instrumento incluye: 4 preguntas abiertas, 13 preguntas de opción múltiple, y 4 preguntas de identificación personal.

El análisis de datos se llevo a cabo con las técnicas de la estadística descriptiva que nos permitió describir significativamente la muestra global, así como las diferencias entre las muestras de primera, segunda, tercera y cuarta generación, utilizando las medidas de tendencia central (media aritmética, mediana y moda), de dispersión (varianza, desviación típica, y coeficiente de correlación de pearson) y el análisis de distribución de frecuencias.

#### **4.4 Muestreo**

El proceso para realizar el muestreo es clave para garantizarnos la generalización de los datos de nuestra investigación. La muestra a la que se remitió en la encuesta incorpora una base de datos de 15 empresas procesadoras de cárnicos de la zonas industriales de Cuautitlán Izcalli, Cuautitlán de México, Tepetzotlán, Huehuetoca y Teoloyucan Estado de México respectivamente, en las que fue remitido el cuestionario, obteniendo un total de 315 respuestas.

El índice de respuesta obtenido corresponde a la media de respuesta en la utilización de encuestas que se sitúa entre el intervalo 1 – 2%. En nuestro caso corresponde a un 2%.

#### **4.5 Análisis de resultados**

Finalizada la fase de recogida de la información, se procedió a codificar y tabular los datos obtenidos del cuestionario. Para esta finalidad utilizamos el programa informático Excel 2007, del paquete de software de Microsoft Office.

A continuación tras llevar a cabo la verificación y depuración de los datos introducidos en la hoja de cálculo, se utilizó el programa estadístico “SPSS statistics” en su versión 1.8 con la finalidad de cubrir los objetivos de la investigación previamente diseñados y contrastar las correspondientes hipótesis de investigación, utilizamos varias técnicas de análisis multivariante.

#### **4.6 Análisis descriptivo de la muestra**

Para realizar el análisis descriptivo de la muestra se utilizan las



medidas siguientes:

- a) Medidas de Tendencia Central: media aritmética, mediana y moda.
- b) Medidas de Dispersión: varianza y desviación típica.
- c) Medidas de Distribución: asimetría y curtosis.

La media aritmética es el valor que obtenemos sumando todas las observaciones y dividiendo el total por el número de observaciones que hay en la muestra. Así la media resume en un valor las características de una variable teniendo en cuenta todos los casos. Aunque la medida es solo aplicable a variables cuantitativas, consideramos oportuno de aplicarla en el caso de las variables dicotómicas que reflejan las creencias, pensamientos y acciones ya que en función del número resultante en el que solamente es posible la opción 0 o 1. De esta forma nos permitirá verificar de forma global que en el supuesto que sea 0 o se aproxime a esta cifra nos indicará que en la mayoría de los casos no muestran acuerdo con aquel enunciado. En el caso contrario de obtener 1 o una cifra que se le aproxime, mostrarán acuerdo en considerar aquel enunciado.

La mediana es el valor de la variable que deja el mismo número de datos antes y después que él, una vez ordenados. De acuerdo con esta definición el conjunto de datos menores o iguales que la mediana representarán el 50% de los datos, y los que sean mayores que la mediana representarán el otro 50% del total de datos de la muestra.

La moda se refiere al valor que aparece con una mayor frecuencia en la distribución de datos.

A través de las medidas de dispersión obtenemos la variabilidad

de una distribución, indicándonos a través de un número, si las diferentes puntuaciones de una variable están muy alejadas o no de la media. Cuanto mayor sea ese valor, mayor será la variabilidad, cuanto menor sea, más homogénea será a la media. Así se sabe si todos los casos son parecidos o varían mucho entre ellos.

En relación a las medidas de distribución, nos permiten identificar la forma en que se separan o aglomeran los valores de acuerdo a su representación gráfica. Estas medidas describen la manera como los datos tienden a reunirse, de acuerdo con la frecuencia con que se hallen dentro de la información. Su utilidad radica en la posibilidad de identificar las características de la distribución sin necesidad de generar el gráfico. Siendo sus principales medidas la asimetría y la curtosis.

La curtosis determina el grado de concentración que presentan los valores en la región central de la distribución. Por medio del *Coefficiente de Curtosis*, podemos identificar si existe una gran concentración de valores (*Leptocúrtica*), una concentración normal (*Mesocúrtica*) o una baja concentración (*Platicúrtica*).

Finalmente, con toda esta valoración de datos, obtivimos resultados que nos proporcionaron un margen de error que corresponde a (+- 7.085%), dato proporcional al cuestionario y al número de encuestas realizadas, debido al número reducido de tamaño de la muestra.

#### **4.7 Análisis global de la muestra**

En la muestra analizada, los respondientes son mayoritariamente hombres en un 84,03% de los casos. Y la tipología de empresa que

representan es de carácter familiar en un 94,44% de los casos.

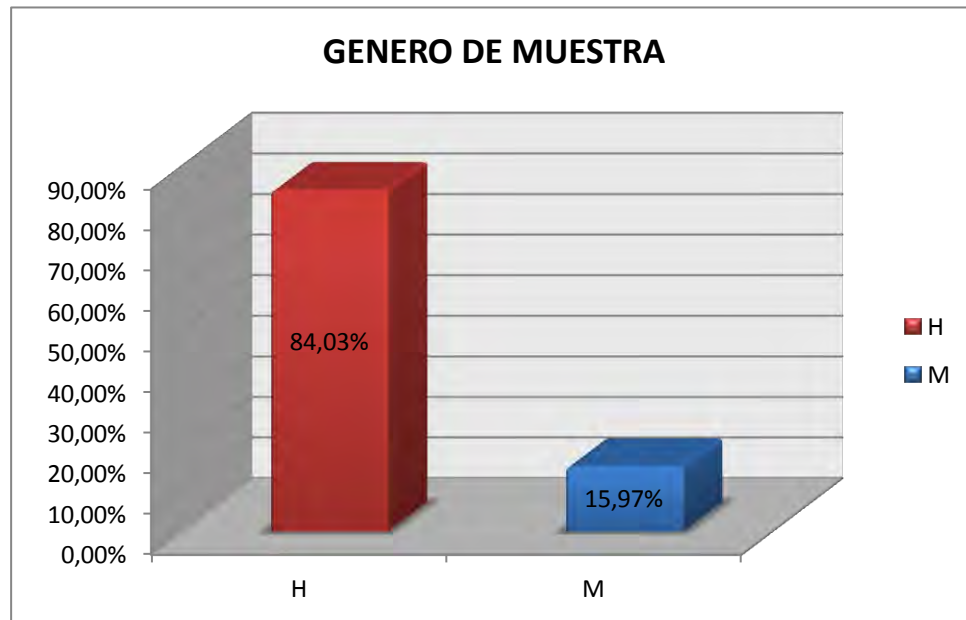


Gráfico1: Genero de la muestra.

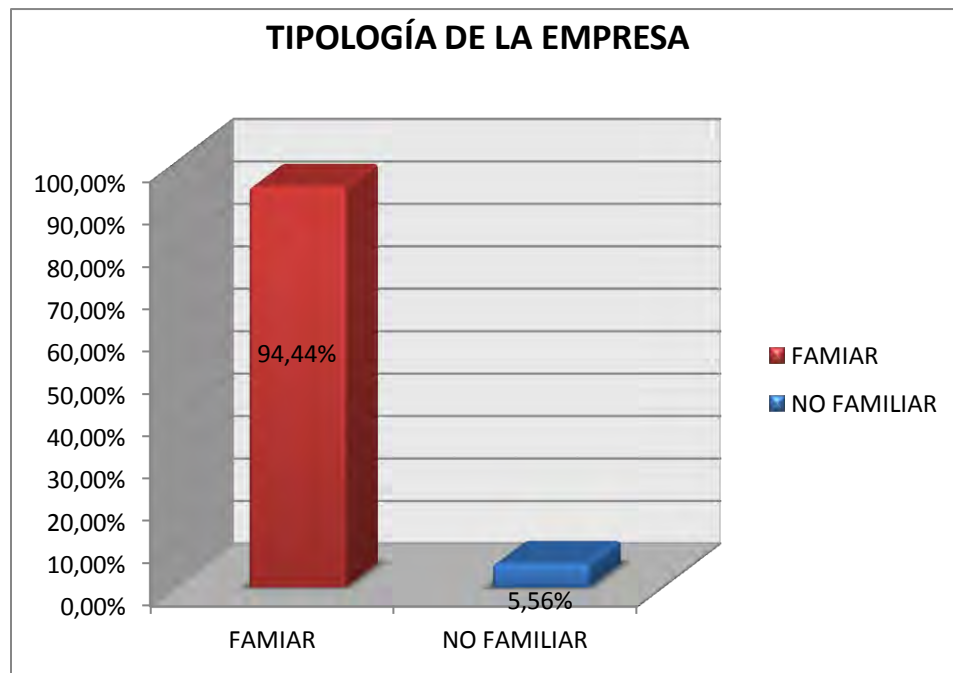


Gráfico2: Tipología de la empresa.

Por edades de los respondientes a la encuesta, se priorizó que el respondiente fuera el antecesor de la empresa, que acorde a la media de edad obtenida, garantiza que así es en la mayoría de los casos, así como que la mayor frecuencia de edad que aparece son 61 años.

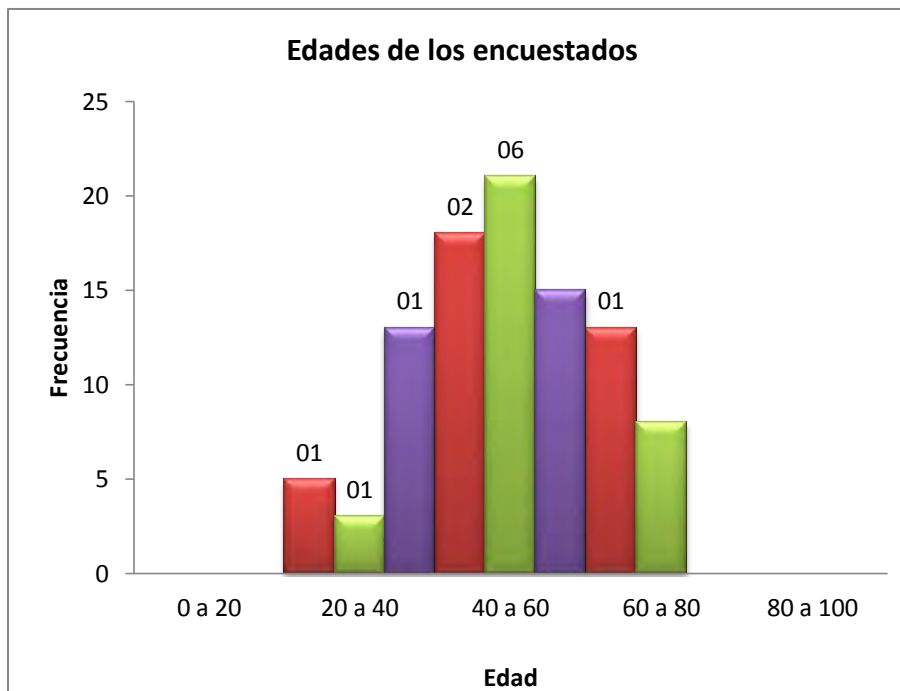


Gráfico3: Edad de los encuestados

Las empresas presentan una trayectoria media en años de 34, aspecto que se relaciona con la situación de las empresas en la segunda generación y/o al final de la primera. Aunque la moda nos verifica que el dato que aparece con más frecuencia es 15 años. La curva es asimétricamente positiva, dado que los valores se aglutinan más en la parte izquierda que en la derecha de la media siendo la mayoría de los resultados menores de 34 años.

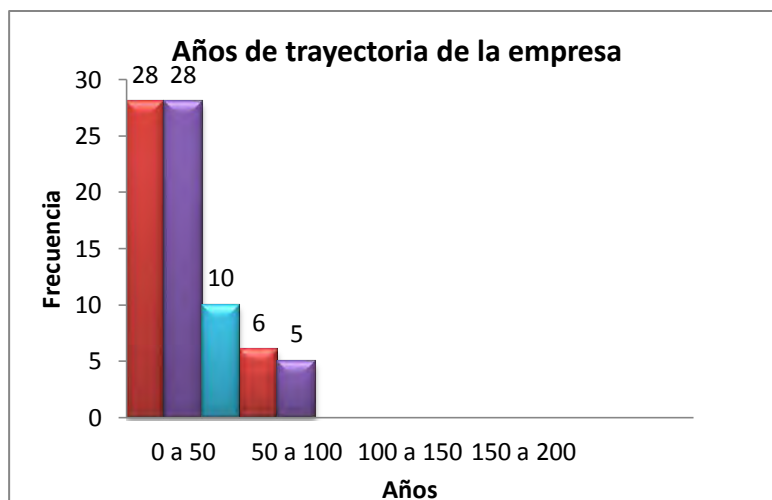


Gráfico 4: Años de trayectoria de la empresa

A nivel de generación, más de la mitad de las empresas corresponden a la primera generación, aspecto que nos advierte que aún no han hecho frente a un proceso de sucesión intergeneracional. Por contra un 57,3% de las empresas han superado con éxito como mínimo una generación, aspecto que nos determina el conocimiento de los factores de éxito, objetivo de la investigación, siendo verificables un 28,7% de las empresas que han superado una primera generación, un 10,3 % una segunda generación y un 7,4% una tercera generación.

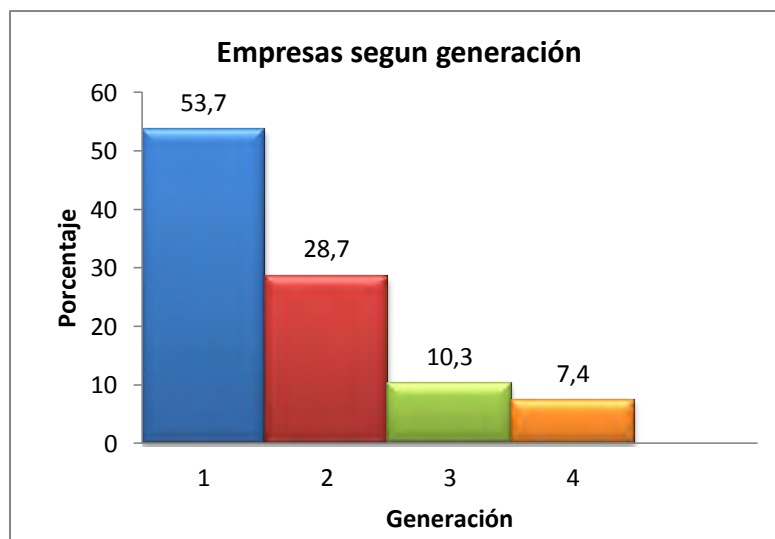


Gráfico 5: Empresas según generación

A nivel de dirección destacamos que un 86,8% de las empresas la dirección de la empresa es totalmente familiar, mientras que tan sólo un 0,7% de los casos la dirección de la empresa está desarrollada por directivos no familiares.

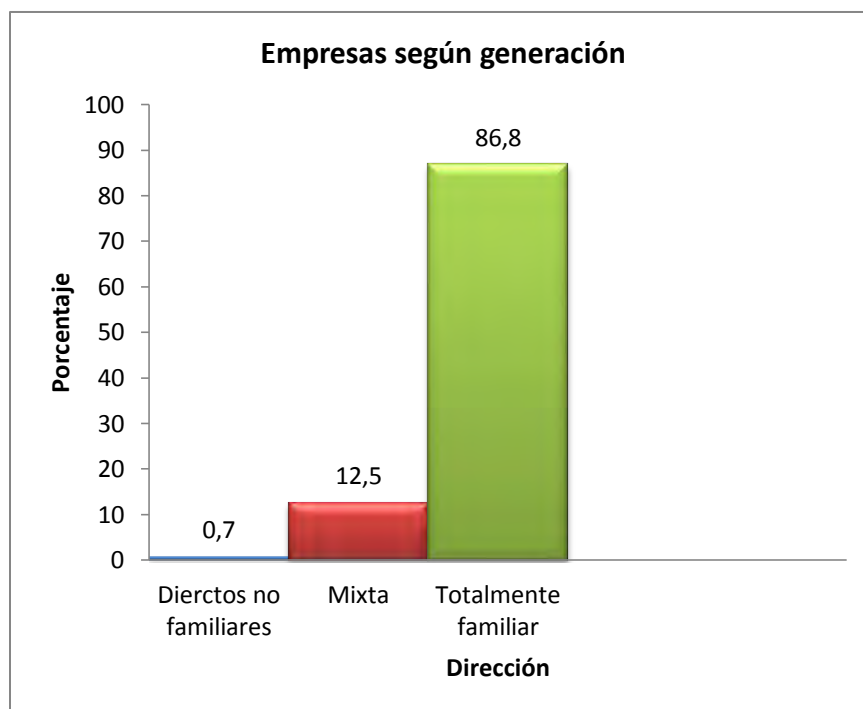


Gráfico 6: Características de la dirección de la empresa

A nivel de personas que dirigen la empresa destacamos una media de 2.09 dirigentes en la empresa familiar, siendo el valor con más frecuencia 2 seguido de 1. La asimetría positiva nos indica que los valores se aglutinan más en la parte izquierda de la media que en la derecha y la curtosis nos indica que es una distribución leptocúrtica en la que existe una gran concentración de valores en el primer cuartil de la distribución.

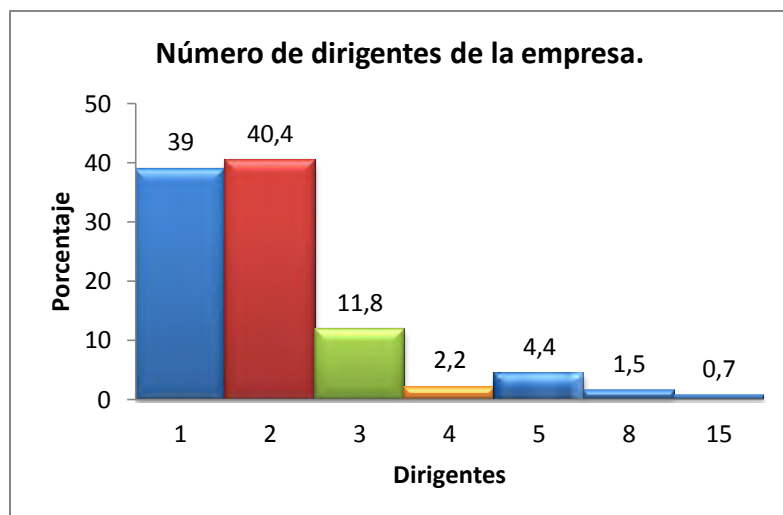


Gráfico 7: Número de dirigentes de la empresa

En el tamaño de las empresas priman las empresas de 0 a 25 trabajadores con un 77,2% de los casos.

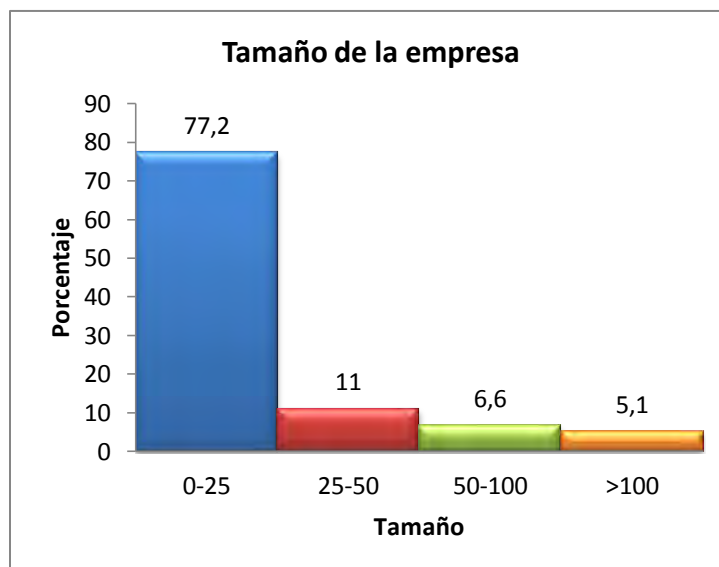


Gráfico 8: Tamaño de la empresa

En el nivel de formación del antecesor destacamos que un 37,5% de los casos se dispone de un nivel de formación universitario, le sigue en un porcentaje del 19,9% en un nivel de formación de bachillerato.

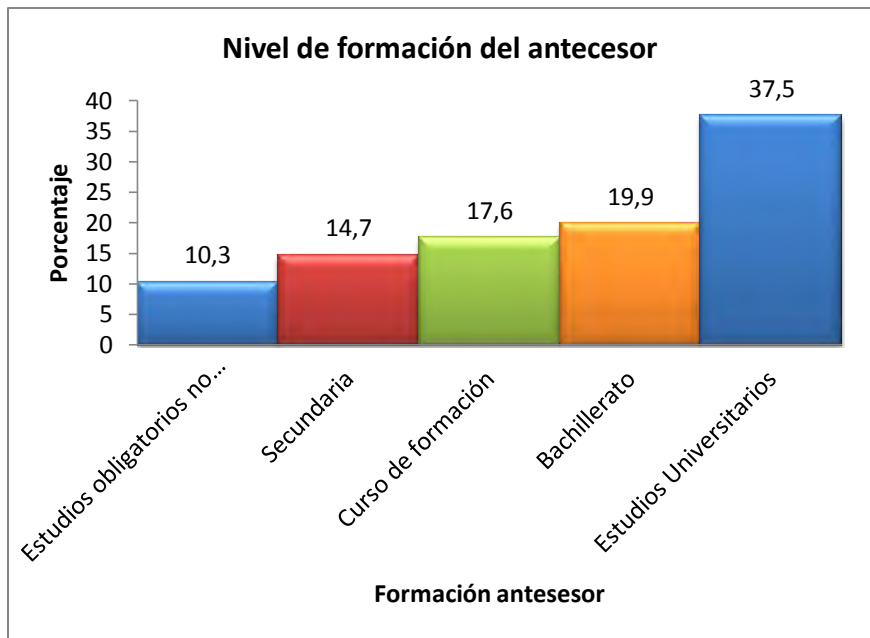


Gráfico 9: Nivel de formación del antecesor

El próximo cambio generacional, se prevé en la mayoría de casos, en un periodo superior a los 15 años, aunque tal porcentaje está bastante igualado con las opciones, en un periodo de 5 años y en un periodo entre 10 y 15 años, ambas opciones con un porcentaje de 30,88% de los casos.

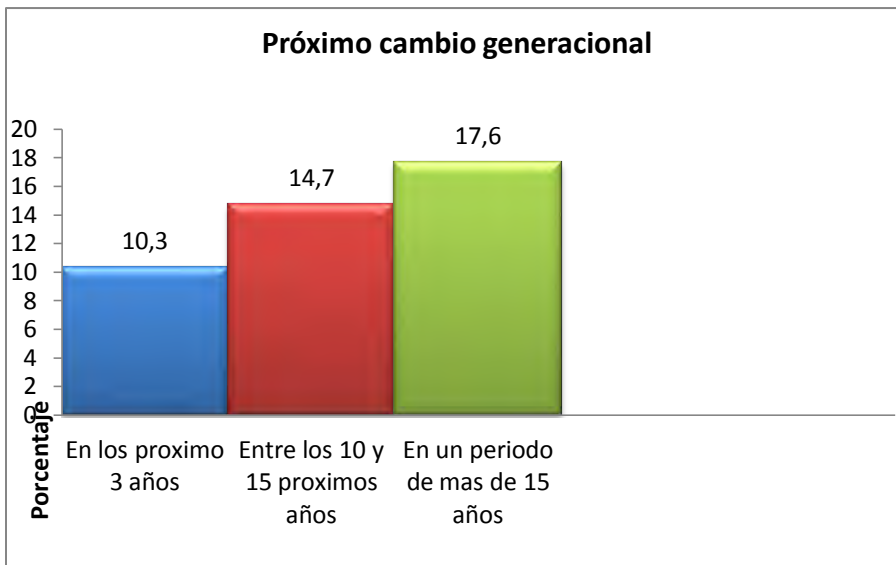


Gráfico 10: Próximo cambio generacional



La mayoría de las empresas no tienen elegido el futuro sucesor, sólo en un 34% de los casos se ha elegido el sucesor.

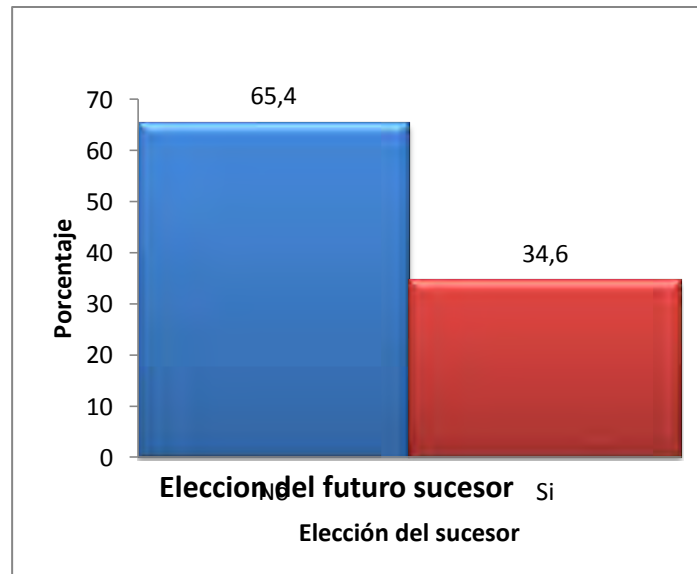


Gráfico 11: Elección del sucesor

En relación a la edad del futuro sucesor, destacamos que la edad media son 30,13 años, siendo el valor con más frecuencia 20 años. Existe una dispersión de valores en relación a la media de 8,5 años.

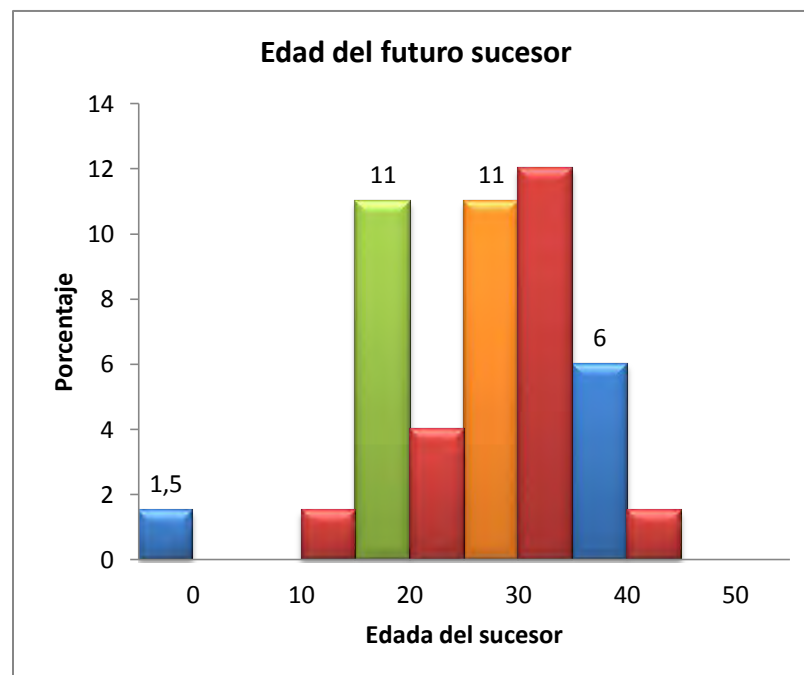


Gráfico 12: Edad del futuro sucesor

Finalmente en relación al nivel de formación del sucesor destacamos que más de la mitad de los sucesores elegidos, disponen de un nivel de formación de estudios universitarios y tan solo un 4,26% de estudios de primaria, siendo este el menor porcentaje la distribución.

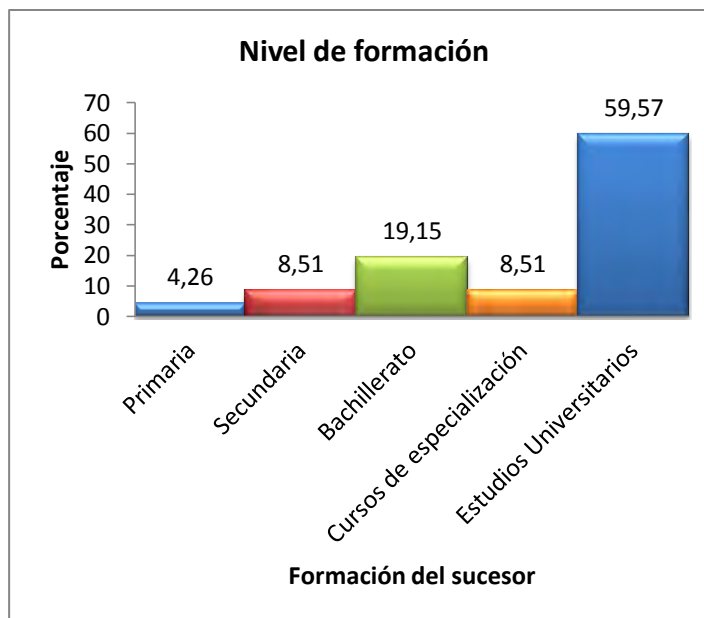


Gráfico 13: Nivel de formación del potencial sucesor

#### 4.8 Análisis de la muestra por generaciones

Para analizar las variables por generaciones, se utilizaron las tablas de contingencia que permitieron registrar y analizar la relación entre dos o más variables de naturaleza cualitativa. Con esta opción se obtuvo una tabla con un único cuadro que detalla la presencia de aquel atributo, en cada una de las generaciones de la empresa. Asimismo se utilizó el coeficiente phi que es una medida estadística del grado de asociación entre las variables dicotómicas.

En relación a la generación de la empresa y la tipología de dirección ejercida, destacamos que en la primera generación un 86,30% de las

empresas presentan una dirección ejercida plenamente por la familia y un 13,7% es de carácter mixto, es decir la dirección está asumida en parte por la familia pero también existen directivos no familiares en la empresa. En la segunda generación el porcentaje de dirección totalmente familiar disminuye un par de puntos, adoptando mayor importancia la dirección mixta. En la tercera generación el total de las empresas presentan una dirección totalmente familiar y finalmente en la cuarta generación, aparece por primera vez la dirección desarrollada plenamente por directivos no familiares en un 10% de los casos. Con el mismo porcentaje aparece la dirección mixta y en un 80% vuelve aparecer la dirección totalmente familiar. En conclusión destacaríamos que las empresas familiares, optan en un 80% o más de los casos, por una dirección desarrollada plenamente por los miembros familiares de la empresa, sea cual sea la generación de la misma. La prueba estadística phi nos advierte que existe asociación entre la variable generación y la variable dirección de la empresa.

En la relación entre generación y tamaño de la empresa destacamos que en la primera generación un 75% de las empresas se ubican en el rango de 0 a 25 trabajadores, un 11% de 25 a 50, y un 7% tanto los rangos de 50 a 100 trabajadores como empresas de más de 100 trabajadores. En la segunda generación también priman las empresas de 0 a 25 trabajadores en un 85% de los casos, en un 13% de 25 a 50 trabajadores y en un 3% de 50 a 100 trabajadores. La tercera generación presenta en un 79% de los casos, empresas de 0 a 25 trabajadores seguida

de un 14% de empresas de 50 a 100 trabajadores y un 7% empresas de 25 a 50 trabajadores. Finalmente en la cuarta generación presenta en un 60% de los casos un tamaño de 0 a 25 trabajadores, seguido de un 20 de más de 100 trabajadores y en un 10% tanto empresas de 25 a 50 trabajadores como empresas de 50 a 100 trabajadores. De forma general destacamos pues que en todas las generaciones priman las empresas de 0 a 25 trabajadores. El estadístico phi nos indica que no existe asociación entre la variable generación y la variable tamaño.

**Tabla 7: Contingencia generación y tamaño**

Generación	Tamaño			
	0-25	25-50	50-100	>100
1	75%	11%	7%	7%
2	85%	13%	3%	0%
3	79%	7%	14%	0%
4	60%	10%	10%	20%

En el análisis de la relación entre las variables generación y el número de personas que dirigen la empresa. Se destaca que en la primera generación prima la dirección ejercida por 2 personas en un 47% de los casos, le sigue por orden de importancia la dirección unipersonal en un 37% de los casos y en un 10% la dirección por parte de tres personas. En la segunda generación adquiere más importancia la dirección unipersonal en un 46% de los casos, seguida con un porcentaje similar por la dirección ejercida por 2 personas, la dirección por parte de tres personas aparece

en un 13% de los casos. En una tercera generación la dirección más utilizada es la desarrollada por 2 personas en un 36% de los casos, le sigue la dirección unipersonal en un 29% de los casos y la de tres personas en un 14% de los casos. Aparece con un porcentaje significativo la dirección desarrollada por 5 personas con un 14%, así como la de 8 personas también con un porcentaje del 7%. Finalmente en la cuarta generación prima la dirección unipersonal en un 40% de los casos, seguida en un 30% de los casos por una dirección desarrollada por dos personas, en un 20% la de tres personas y de forma menos significativa con un porcentaje del 10% la dirección por parte de 5 personas. A nivel global destacamos que en todas las generaciones se prima la dirección por parte de un grupo reducido de personas que va de una persona hasta un máximo de tres. A partir de la tercera generación aparece de forma más significativa la dirección por parte de un grupo más numeroso de personas, de 5 hasta 8 dirigentes. Mediante el coeficiente chi-cuadrado se destaca que no existe asociación entre la variable generación y la variable número de dirigentes.

Generación	Dirigentes						
	1	2	3	4	5	6	Mas de 6
	1	2	3	4	5	8	15
1	37%	47%	10%	3%	1%	1%	1%
2	46%	33%	13%	3%	5%	0%	0%
3	29%	36%	14%	0%	14%	7%	0%
4	40%	30%	20%	0%	10%	0%	0%

**Tabla 8: Contingencia generación y dirigentes**

#### 4.9 Factores de éxito por generaciones

A continuación se muestra el grado de acuerdo y/o desacuerdo que muestran los encuestados en relación a las afirmaciones que contienen los factores de éxito. Están comparativamente organizadas por generaciones. Para mostrar gráficamente los resultados se utilizan tablas de frecuencias y gráficos de barras. Una puntuación 0, o próxima nos indica un desacuerdo mayoritario por parte de los encuestados en aquella afirmación sobre factores de éxito en la sucesión de la empresa familiar. Una puntuación de 1, o próxima nos indica acuerdo en la afirmación de que aquel factor es importante para la empresa para desarrollar una sucesión generacional óptima.

***En relación al factor de conocimiento idiosincrático se destaca:***

1.- ¿Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación?

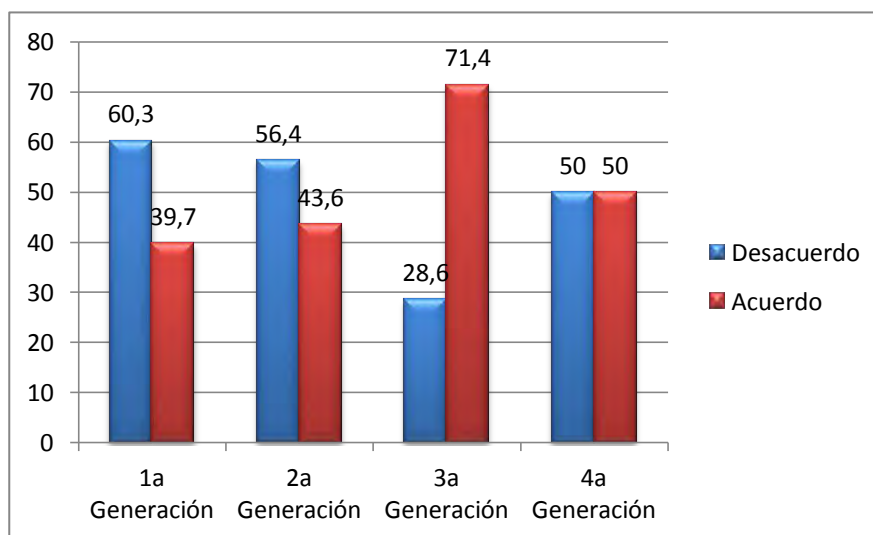


Gráfico 14: Frecuencias idiosincrático 1 por generaciones

2.- ¿El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación?

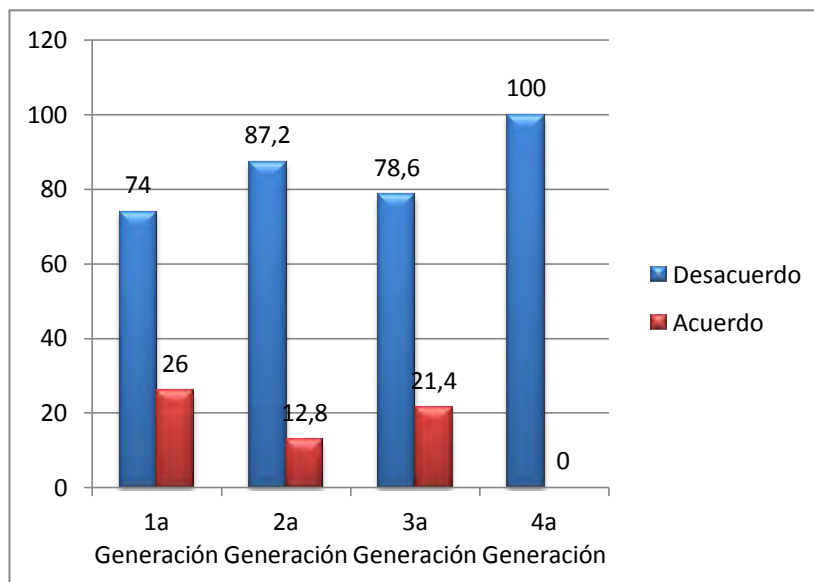


Gráfico 15: Frecuencias idiosincrático 2 por generaciones

3.- ¿El conocimiento idiosincrático sólo lo transfiero a miembros familiares implicados en la dirección del negocio?

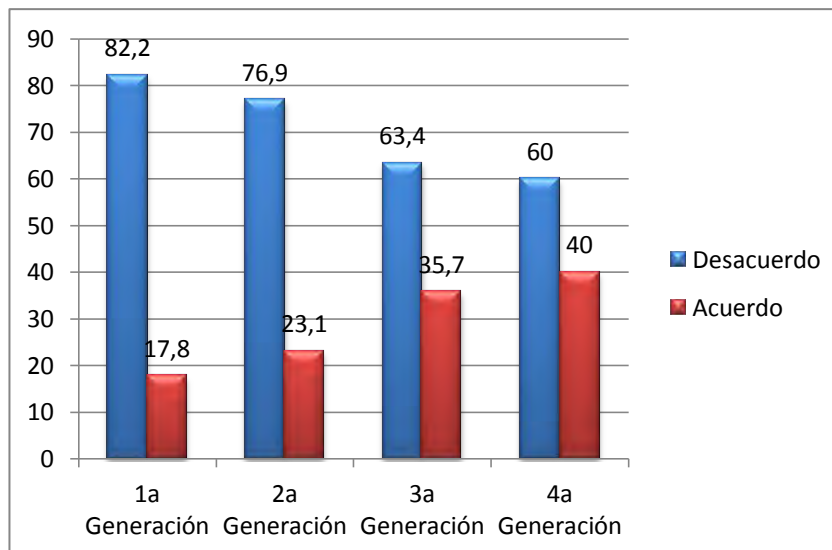


Gráfico 16: Frecuencias idiosincrático 3 por generación

4.- ¿Mi buena voluntad para transferir el conocimiento es clave para que se produzca el proceso con eficacia?

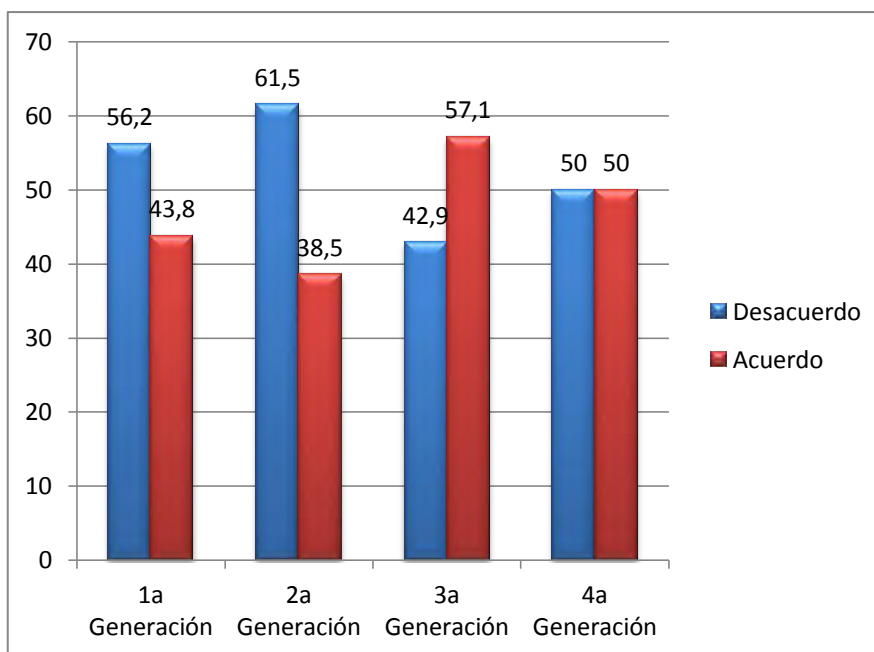


Gráfico 17: Frecuencias idiosincrático 4 por generación

5.- ¿Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar?

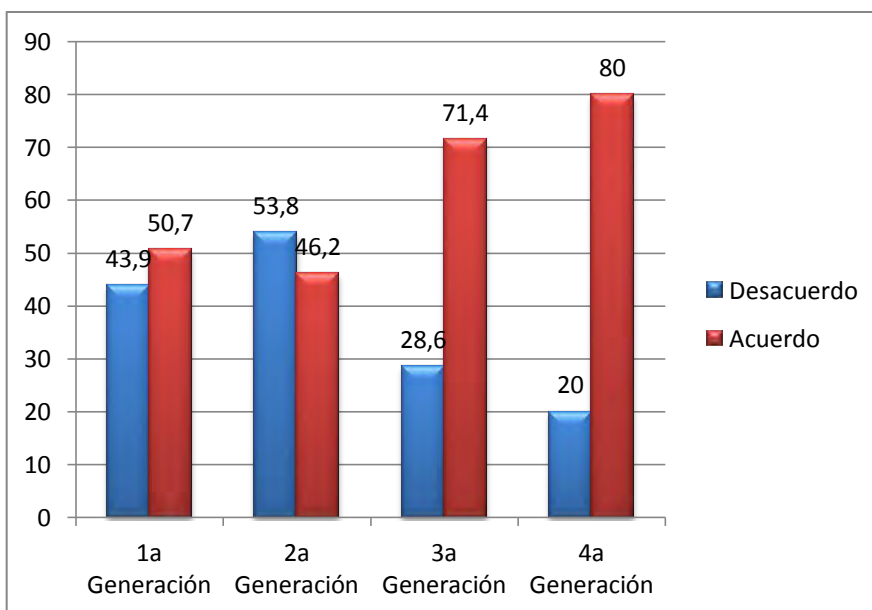


Gráfico 18: Frecuencias idiosincrático 5 por generación



**El factor relaciones familiares se caracteriza por:**

1.- ¿Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros familiares?

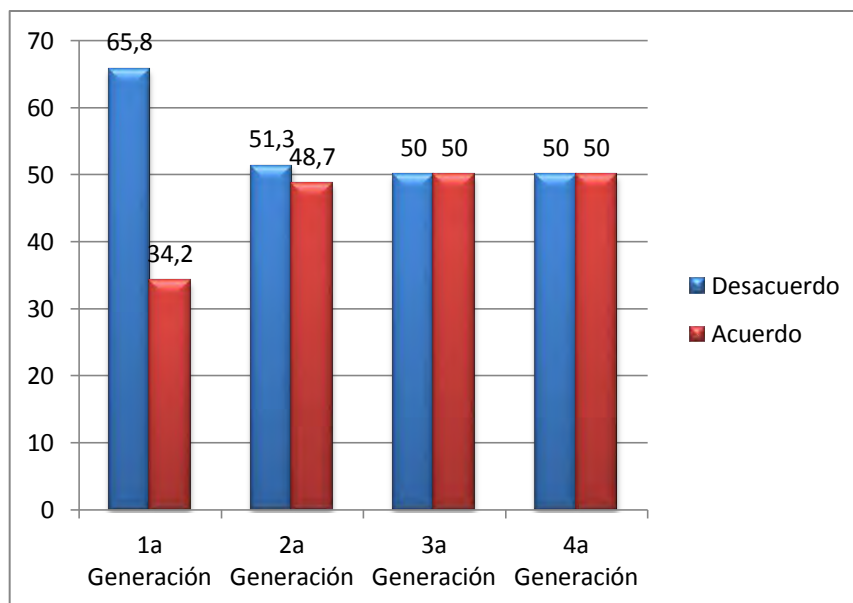


Gráfico 19: Frecuencias relaciones 1 por generación

2.- ¿Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones?

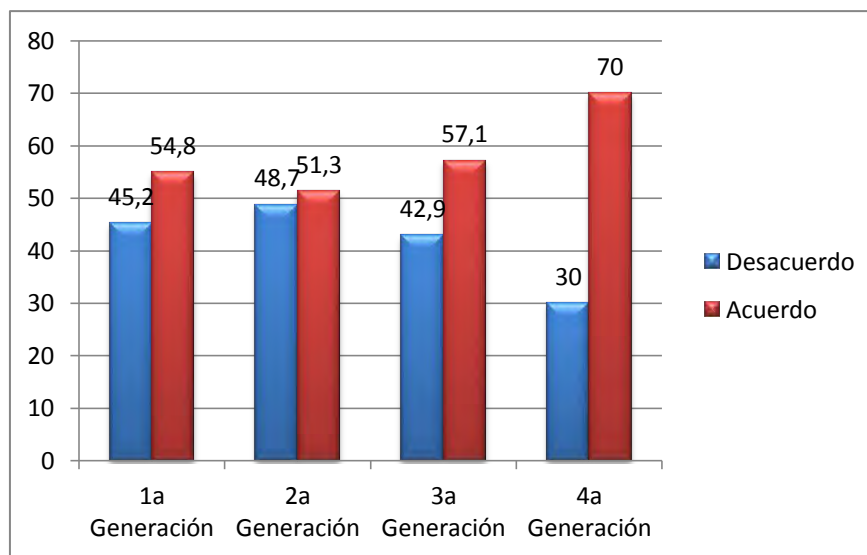


Gráfico 20: Frecuencias relaciones 2 por generación

3.- ¿Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar?

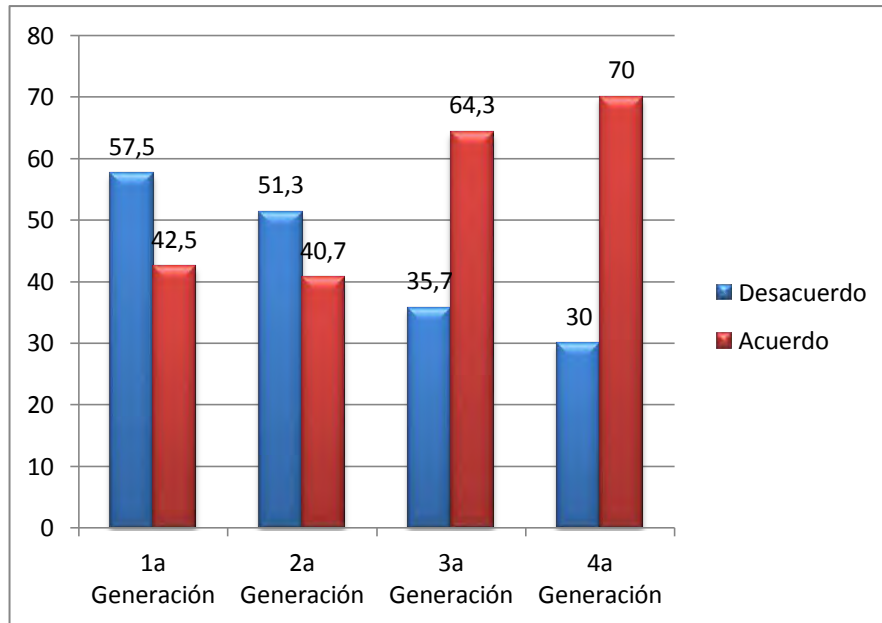


Gráfico 21: Frecuencias relaciones 3 por generación

4.- ¿Todos los miembros que deseen unirse a la firma tendrán su lugar de trabajo?

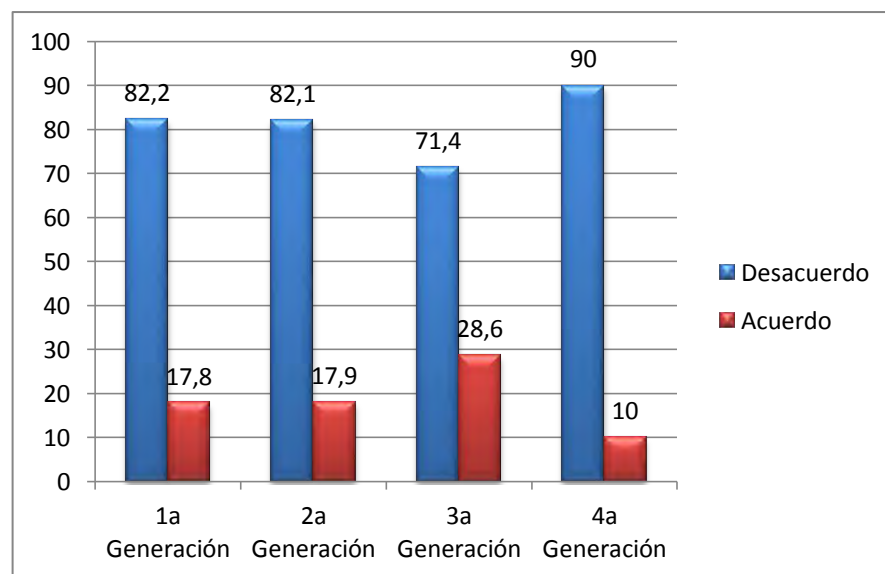


Gráfico 22: Frecuencias relaciones 4 por generación

## 5.- ¿Tenemos un consejo familiar en funcionamiento?

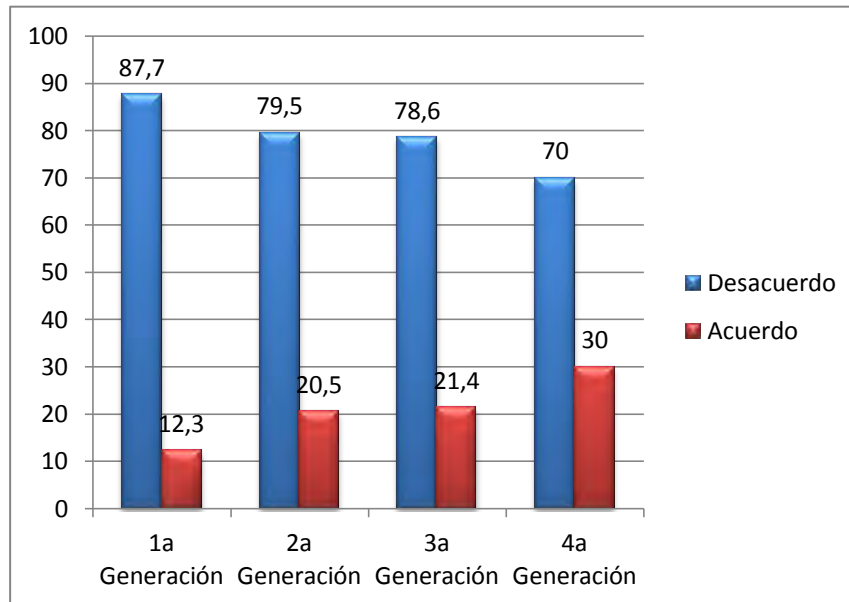


Gráfico 23: Frecuencias relaciones 5 por generación

***En relación al factor formación del sucesor destacamos las siguientes proporciones:***

1.- ¿Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas?

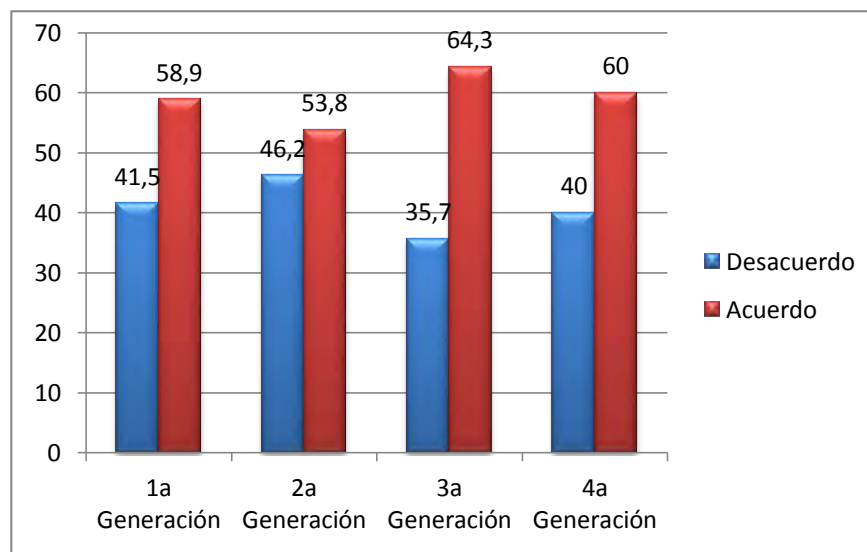


Gráfico 24: Frecuencias formación 1 por generación

2.- ¿Los trabajos de vacaciones y de baja categoría en la empresa familiar por parte del sucesor son mejores formas de aprendizaje que la experiencia laboral que pudiera tener en otras empresas?

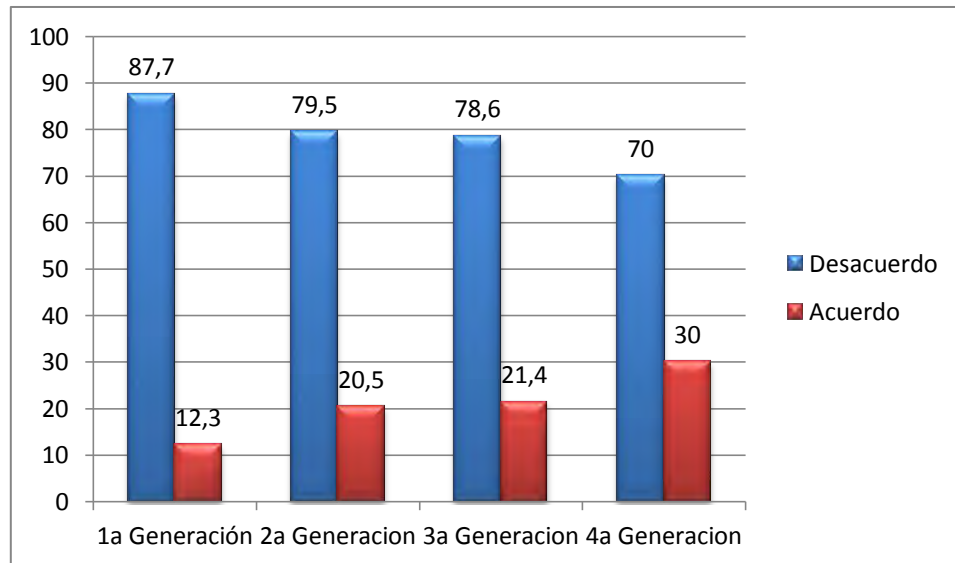


Gráfico 25: Frecuencias formación 2 por generación

3.- ¿La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (Universidad, posgrado, etc.)?

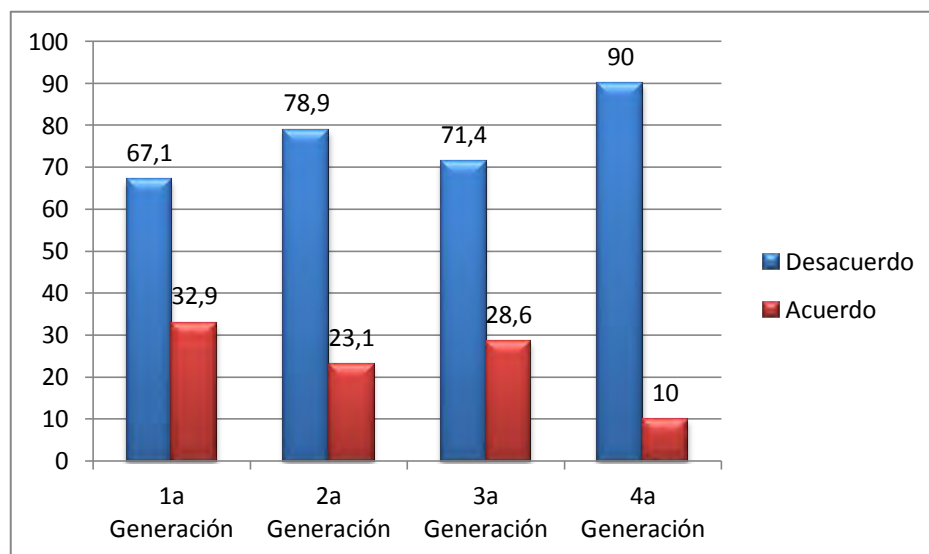


Gráfico 26: Frecuencias formación 3 por generación

4.- ¿Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (Formación Profesional, Módulos formativos, etc.) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección?

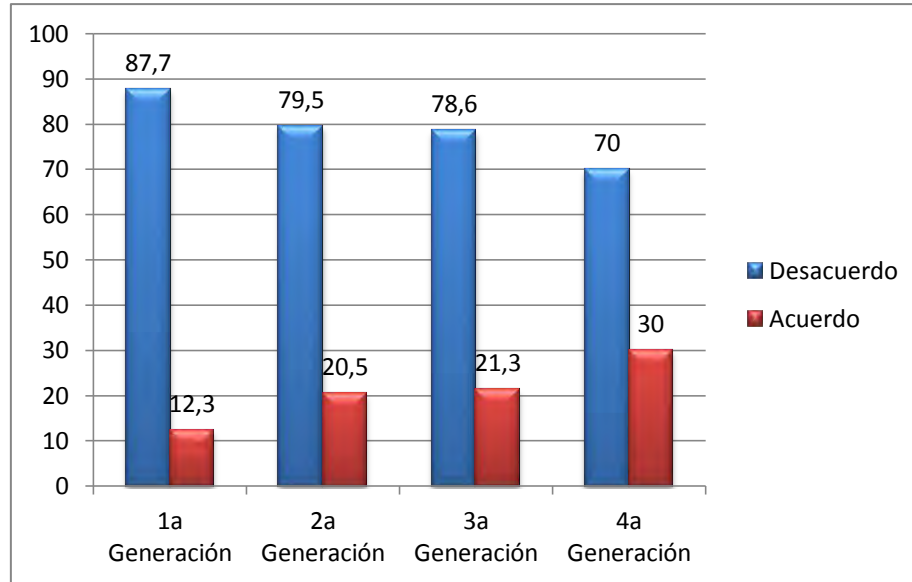


Gráfico 27: Frecuencias formación 4 por generación

5.- ¿Una formación externa (curso universitario, maestría, etc.) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor?

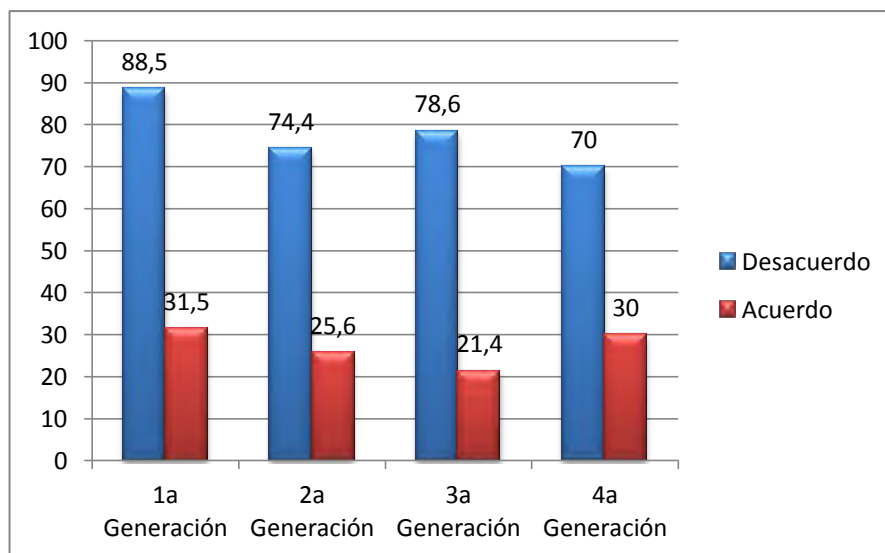


Gráfico 28: Frecuencias formación 5 por generación

**En relación al factor planificación de la sucesión (contestada por la dirección actual de la empresa) se destaca:**

1.- ¿Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación?

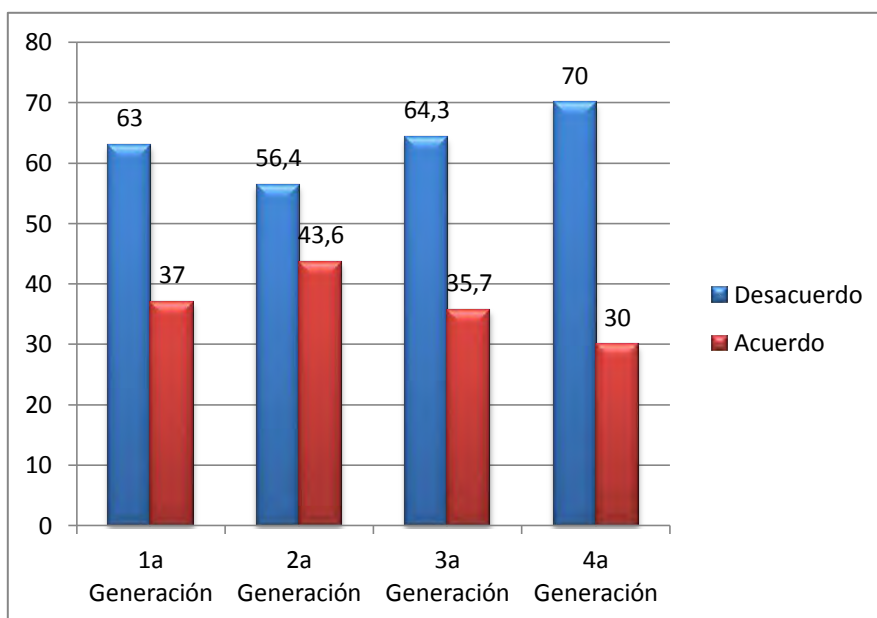


Gráfico 29: Frecuencias sucesión 1 por generación

2.- ¿Tengo prevista mí retirada del negocio en los próximos años?

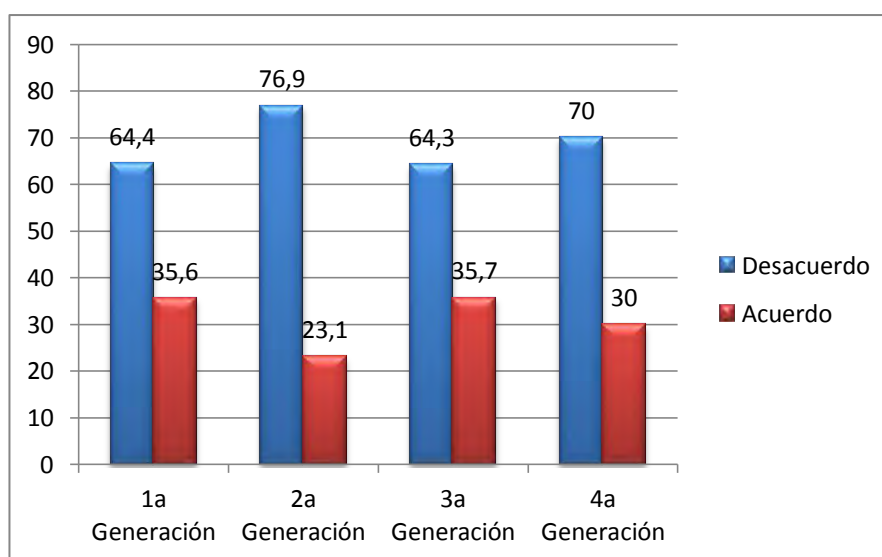


Gráfico 30: Frecuencias sucesión 2 por generación

3.- ¿Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión?

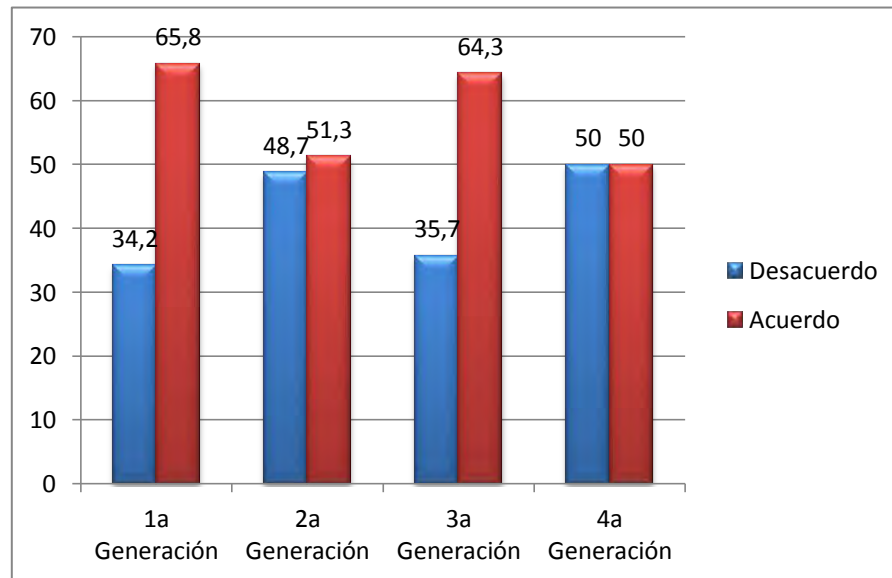


Gráfico 31: Frecuencias sucesión 3 por generación

4.- ¿Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, administrador, abogado, etc.) que me asesoran en la planificación de la sucesión?

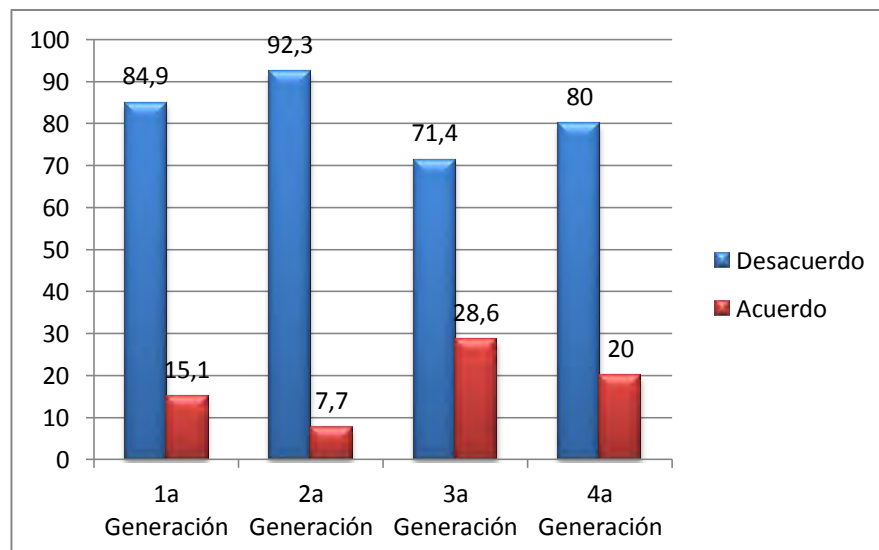


Gráfico 32: Frecuencias sucesión 4 por generación

5.- ¿Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial?

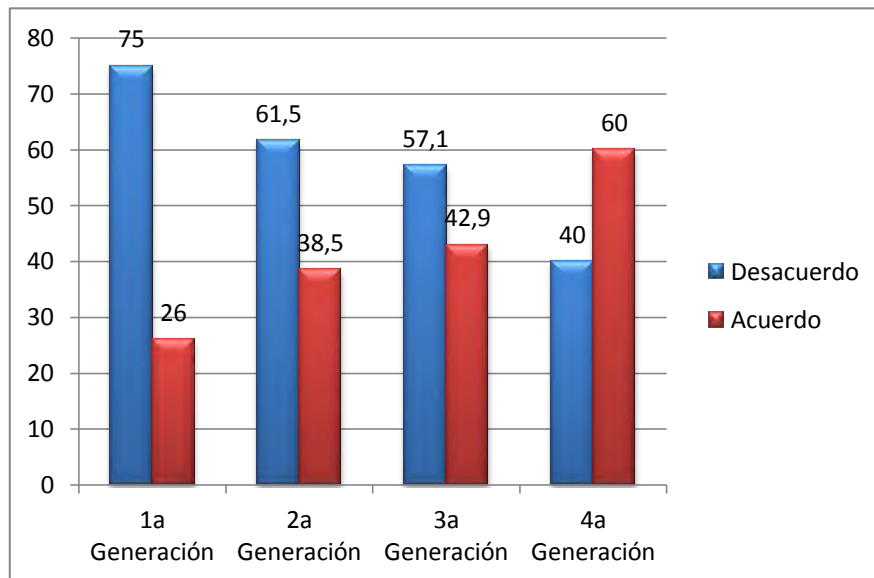


Gráfico 33: Frecuencias sucesión 5 por generación

**Finalmente, en relación al sector de la profesionalización destacamos:**

1.- ¿La empresa dispone de un plan estratégico de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategia, etc.)?

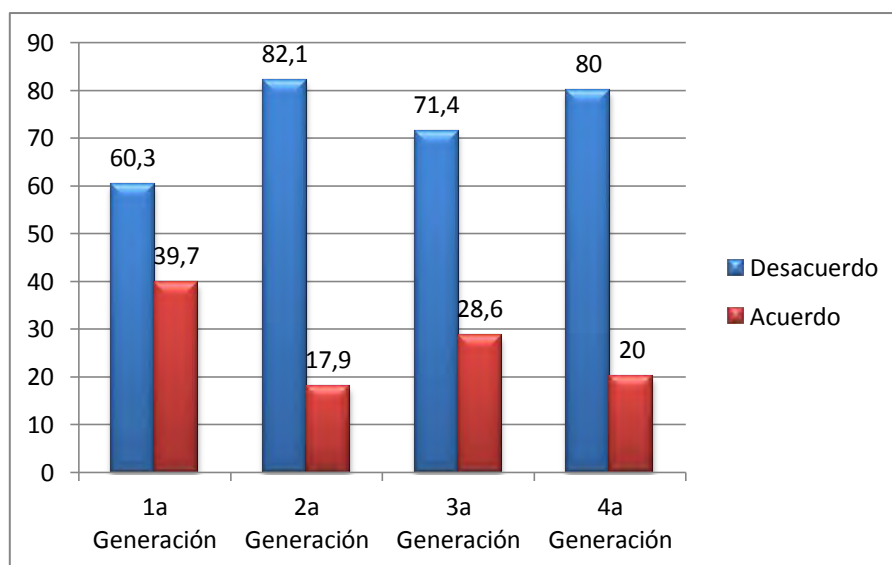


Gráfico 34: Frecuencias profesionalización 1 por generación



2.- ¿La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)?

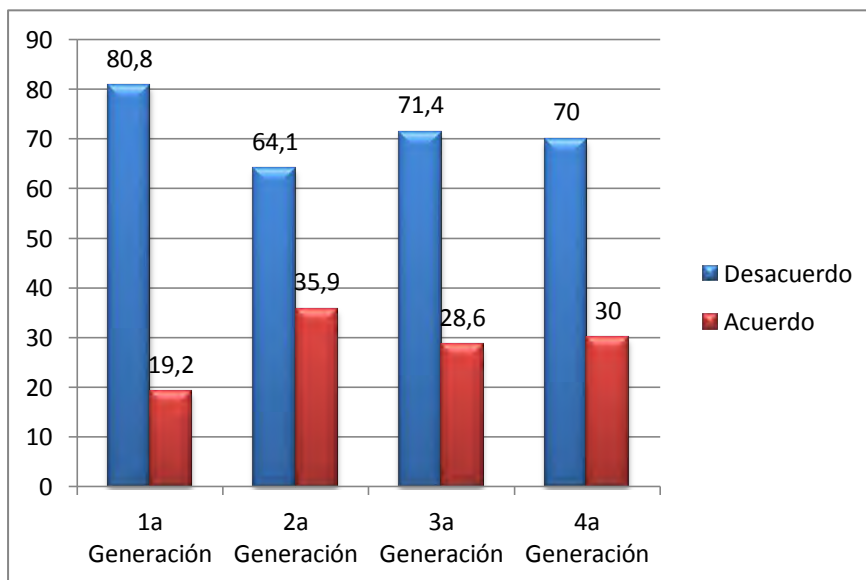


Gráfico 35: Frecuencias profesionalización 2 por generación

3.- ¿El sucesor de la firma familiar es un miembro familiar?

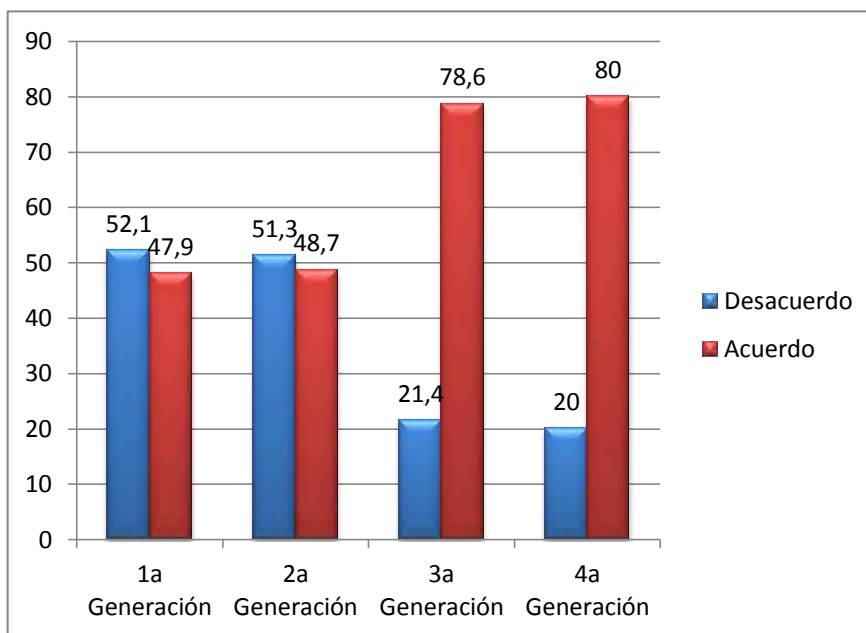


Gráfico 36: Frecuencias profesionalización 3 por generación

4.- ¿Disponemos de un protocolo familiar por escrito en el que se recogen las normas a respetar por los familiares que trabajan en la empresa para el buen funcionamiento de la misma?

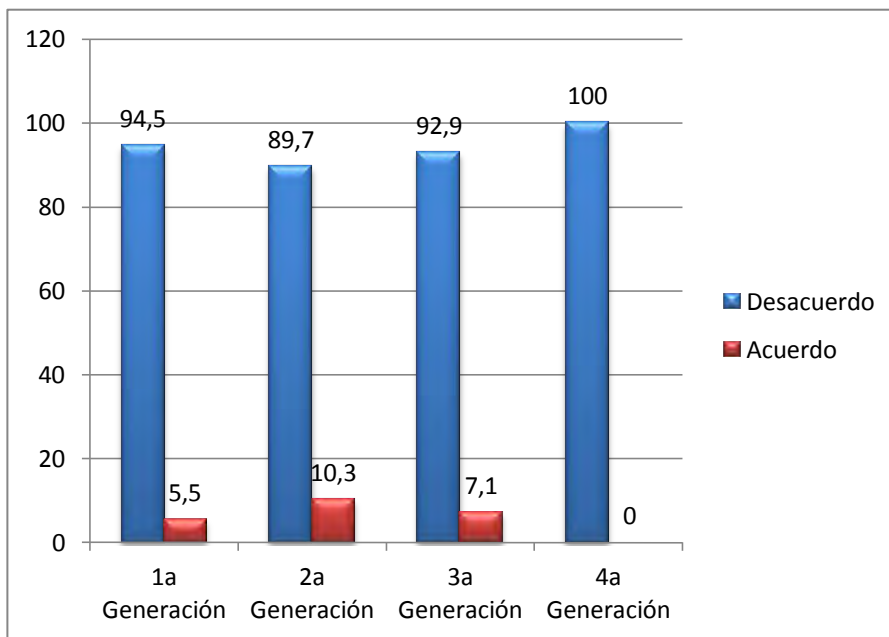


Gráfico 37: Frecuencias profesionalización 4 por generación

5.- ¿En nuestra empresa la dirección del negocio está vinculada a la familia?

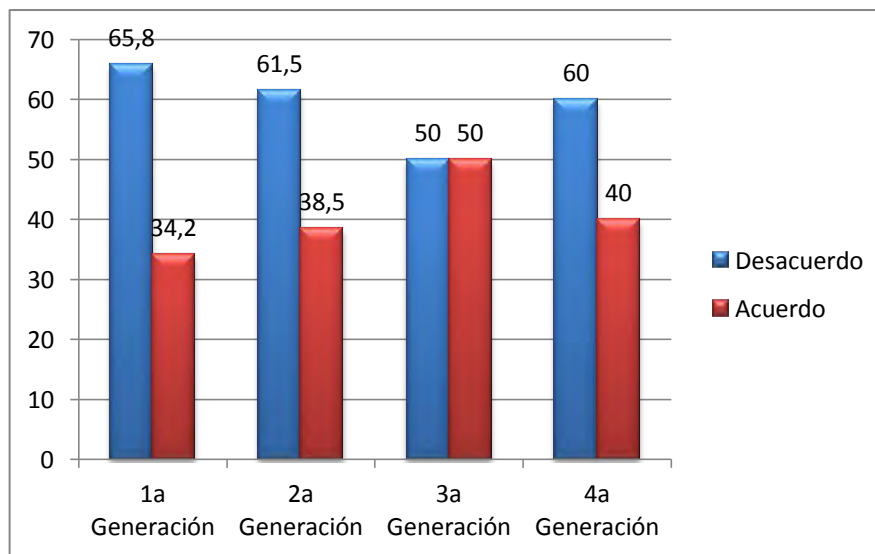


Gráfico 38: Frecuencias profesionalización 5 por generación

6.- ¿Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección de diferentes candidatos?

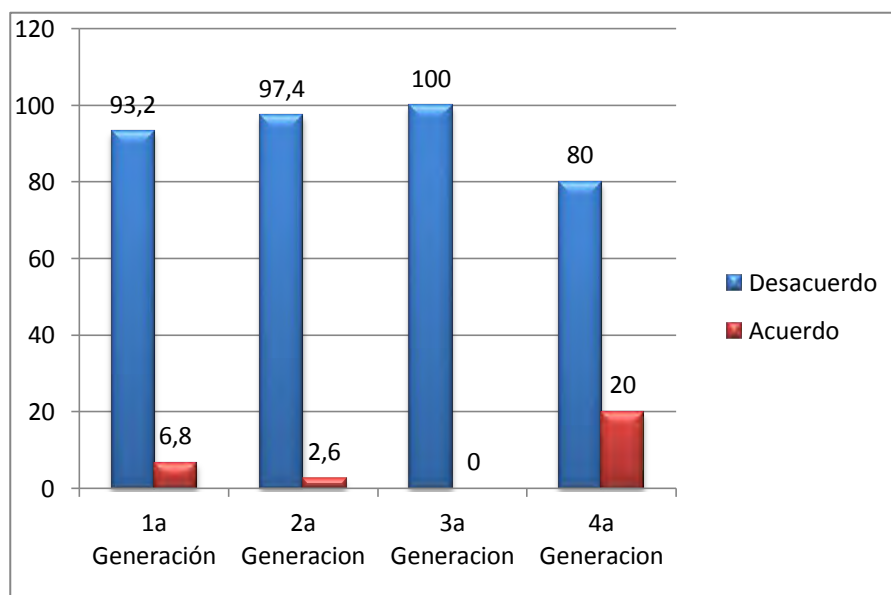


Gráfico 39: Frecuencias profesionalización 6 por generación

#### 4.10 Propuesta de un procedimiento sistemático para la sucesión generacional

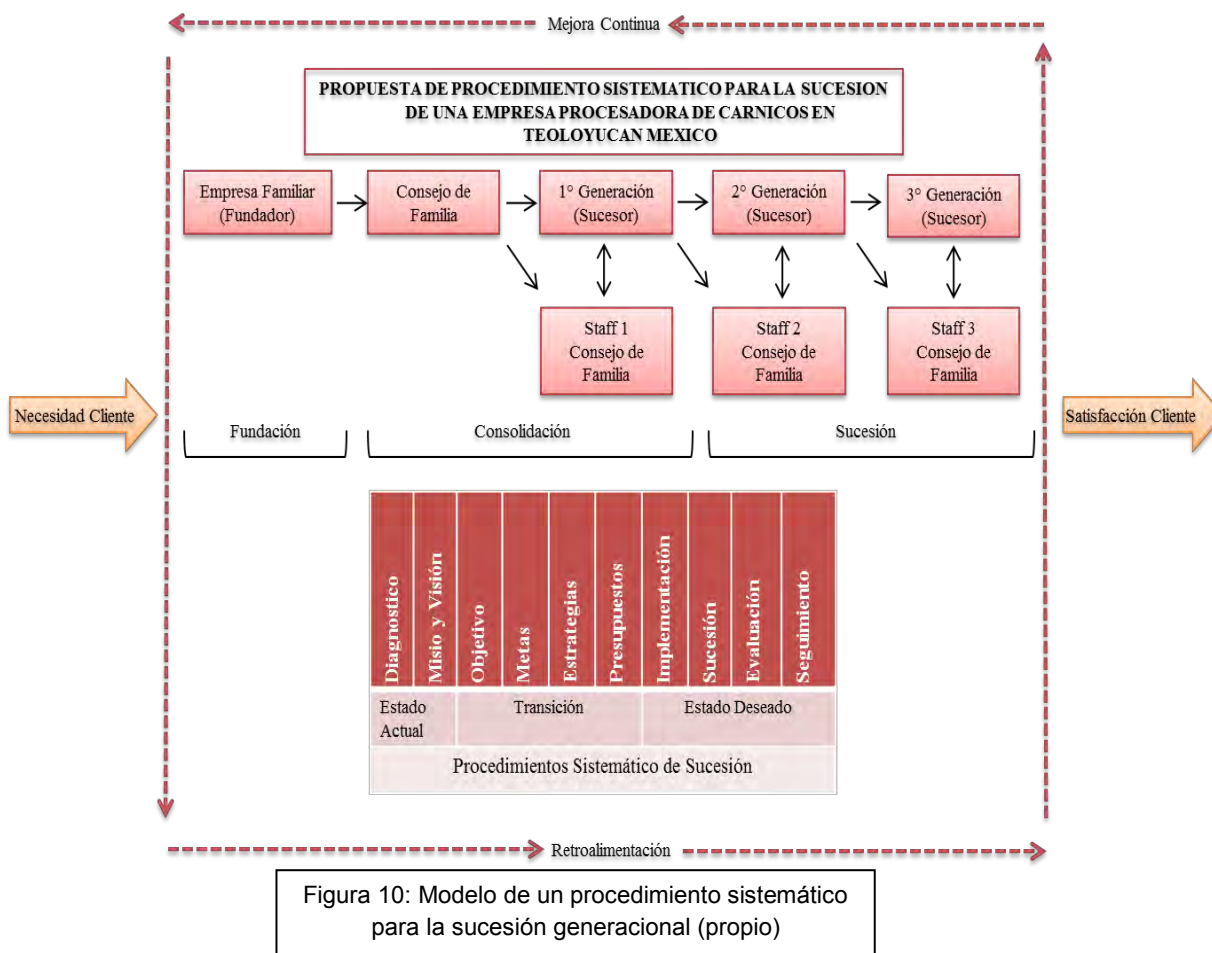
Un procedimiento sistemático en la sucesión generacional es determinante para lograr el cumplimiento de los objetivos y facilitar el proceso para que este sea exitoso a través de una transición planeada y eficaz, dadas las herramientas de planeación, la sucesión tendrá los elementos necesarios para garantizar la eliminación de riesgos que puedan influir en el éxito en la transición.

Es muy importante recalcar que la administración de las empresas familiares es muy difícil, ya que cada caso es diferente, aunque estemos hablando de un tema común. Por tal circunstancia, además de los asuntos de carácter económico, social y comercial, la empresa es movida por otro tipo de

intereses que en la mayoría de las veces son de carácter sentimental, como es la familia. En cada cambio de generación planeado o no, existe una serie de aspectos bases para la supervivencia en cualquier empresa familiar, como lo es el cambio de administración donde se busca personal con la capacidad y el profesionalismo, y en el caso de un proceso de sucesión generacional sería muy restringida esa posibilidad, ya que dicha oportunidad solo es aprovechada en muy pocos casos. Por lo general en la sucesión familiar, el socio fundador solo tiene como opciones de entre los posibles herederos designar quien o quienes de ellos puedan administrar el negocio.

Una vez que se ha determinado cual de los posibles herederos ocupará el cargo directivo de la empresa, es necesario conciliar su interés personal y el de conservar el futuro de la empresa, dado que generalmente el nuevo directivo posee sus propios planes personales, o tiene una visión diferente de negocio. Existe riesgo de que al ceder una empresa sin una planeación organizada mediante un plan de sucesión se desvíe de los objetivos generales de su existencia, causando con ello el fracaso y por ende la existencia de la empresa hasta esa generación, como sucede en la mayoría de los casos.

Una propuesta de **“procedimiento sistemático para la sucesión generacional en la empresa”** nos proporcionaría las herramientas básicas de cómo debe proceder un consejo familiar, un administrador único o fundador de lo general a lo particular, a través de este procedimiento sistemático llevar a cabo la transferencia en la sucesión de manera ordenada, clara y exitosa.



Para explicar la propuesta de procedimiento, la sucesión se ha dividido en tres etapas:

### 1. Fundación.

Etapa de creación de la empresa, donde el socio fundador inicia el negocio y realiza los primeros actos de comercio.

### 2. Consolidación.

Nace un consejo de familia, donde participan el socio fundador, familiares y otras personas relacionadas con la empresa que tengan experiencia, quienes participaran como departamento "staff", en este momento aparece el sucesor primera generación.

### **3. Sucesión.**

El consejo de familia funciona perfectamente como área “staff” y se ha aprendido de la primera sucesión, lo cual permite que se puedan corregir los errores o vicios en las siguientes generaciones, por otra parte los nuevos sucesores emanan y aprenden el manejo administrativo al formar parte del consejo de familia, lo cual les permite estar mejor preparados al momento de tomar la responsabilidad de la administración del mismo.

El desarrollo de esta propuesta de procedimiento tiene como finalidad, en base a la investigación de campo realizada desde un punto de vista estratégico, explicar un proceso de sucesión, el cual permita la transición generacional de una manera suave y con ello logre que las empresas además de subsistir a través de las generaciones también se desenvuelvan competitivamente.

Esta propuesta de procedimiento está sustentada en la Teoría General de Sistemas de Ludwing Van Bertalanffy (1950-1968) afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser separadas de sus elementos ya que la comprensión de un sistema únicamente es posible con un análisis interdependiente de sus partes. Contemplamos nuestra propuesta de procedimiento sistemático como un sistema donde sus partes interactúan como parte de un todo.

La propuesta de procedimiento sistemático da inicio con la fundación de la empresa familiar, la cual al verse en la necesidad de entrar en un proceso de sucesión, recomienda como punto de partida crear un consejo de familia. El consejo de familia constituido por los socios fundadores, los posibles

sucesores, y personas importantes en la familia y en la empresa, quienes trabajaran en conjunto para tomar las riendas del negocio. A la par se aplicará un proceso de planeación de sucesión generacional para garantizar una sucesión exitosa, donde se estudiarán los posibles escenarios de la empresa tanto financieros como tecnológicos, materiales y de recursos desde el estado actual, hasta el estado deseado.

Como ya lo hemos explicado en capítulos anteriores es necesario hacer un diagnóstico de la empresa, con el propósito de conocer la situación real y oportuna antes de tomar alguna decisión, ya que este diagnóstico lo tomaremos como punto de partida al momento de implementar una propuesta de *“procedimiento sistemático para la sucesión generacional”*, cada uno de los procesos por los que pasaremos desde un punto de vista estratégico encaminado a una sucesión, como son la misión, visión, objetivos, metas, estrategias, presupuestos, implementación, sucesión, evaluación y seguimiento. Es importante señalar que al haber una retroalimentación en el proceso, obtenemos como resultado una mejora continua en el mismo, de tal suerte que para el segundo, tercero y sucesivos relevos esto mejora significativamente.

La sucesión a la primera generación, se realizará una vez que el sucesor esté listo para tomar decisiones y el consejo de familia así lo decida; desde esta fecha tomará las riendas de la empresa familiar. Mientras que el consejo de familia solo trabaja como área de “staff” por el tiempo que así se requiera o se decida, hasta que se consolide la estabilidad de la empresa.

La sucesión a la segunda generación, se efectuará formando el consejo de familia el cual será conformado por el sucesor de la primera generación, los posibles sucesores a la segunda generación y personas importantes en la familia y la empresa; ellos decidirán quién será el nuevo(s) sucesor para la segunda generación, revisarán el proceso de planeación estratégica para sucesión generacional enfocándose a la segunda generación, cabe mencionar que el consejo de familia solo trabajará como área de “staff” por el tiempo que así se requiera o se decida, permitiendo así una sucesión eficiente.

La sucesión de la tercera generación, se dará cuidando el proceso de planeación estratégica para la sucesión generacional, y repitiendo el modelo tomado en la sucesión de la segunda generación, y así para cada una de las siguientes generaciones.



## CAPITULO 5

### CONCLUSIONES

#### 6.1 Conclusiones

En estos momentos de la “gran recesión mundial” donde la desregulación económica, la elevada inflación planetaria y una crisis de confianza en los mercados han desequilibrado las economías de los países desarrollados y con ello han arrastrado a los países en crecimiento; la importancia de desarrollo empresarial es vital para la recuperación de la economía tanto local como global. En este marco, las empresas familiares presentes en todas las economías y sectores juegan un papel muy trascendente. Tradicionalmente estas empresas deben hacer frente a unas problemáticas específicas, independientemente de todas las otras dificultades y oportunidades de su entorno comunes a las otras tipologías de empresas de carácter no familiar. Estas problemáticas intrínsecas se deben al componente familiar, que les aporta unas ventajas pero asimismo unas dificultades.

Por este motivo solo un 30% de estas firmas sobreviven a la segunda generación, un 15% a la tercera (Kets de Vries 1993; Ward 1987)<sup>125</sup> y tan solo un 4% a la cuarta (Lank 1994)<sup>126</sup>. Y en los resultados obtenidos en esta investigación podemos apreciar que para este tipo de empresas procesadoras

---

<sup>125</sup> Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

<sup>126</sup> Lank, A., Owens, R., Martinez, J., Reidel, H., Visscher, F., & Bruel, M. (1994). The state of family businesses in various countries around the world. *Family Business Network Newsletter*. May: 3–7.

de cárnicos estudiadas, el 71.3% por ciento de ellas dejan de existir en su segunda generación, ya que presentan una trayectoria media de 34 años. Lo que socialmente supone una pérdida de puestos de empleo, así como un importante menoscabo de tejido empresarial, haciendo hincapié que detrás de cada una de ellas hay también una o más familias dependientes muchas veces porque su gestión empresarial y emocional no ha sido la requerida.

<b>Empresas familiares sobrevivientes a generaciones</b>			
	<b>2da. Generación</b>	<b>3ra. Generación</b>	<b>4ta. Generación</b>
<b>Kets de Vries</b>	30%	15%	4%
<b>Empresas investigadas</b>	28,70%	10.3%	7.4%

Tabla 9: Empresas familiares sobrevivientes a generaciones

La importancia de llevar a cabo una investigación de campo nos permite conocer por parte de los “protagonistas”, el conjunto de creencias, valores y acciones en relación al proceso de sucesión por parte de empresas de primera, segunda, tercera y cuarta generación en compañías dedicadas al proceso de productos cárnicos en la región norte del valle de México, analizando mediante la aplicación de las correspondientes técnicas de análisis multivariante, a través de una codificación, un tratamiento y una validación mediante el programa estadístico “*IBM SPSS Statistics*”, la incidencia de las causas generales, se obtuvo como resultado que los “Factores de éxito en la sucesión intergeneracional” objeto de esta

investigación son: Conocimiento idiosincrásico, relaciones familiares, formación del sucesor, planificación de la sucesión y profesionalización de la empresa familiar y específicamente los factores intrínsecos a cada una de estas dimensiones.

En base a los objetivos planteados en esta investigación, y a la aplicación del enfoque metodológico reseñado y al trabajo de campo realizado, podemos concluir lo siguiente:

- A partir del modelo teórico práctico presentado, se justifica que los siguientes factores constituyen la clave en el crecimiento y continuidad de las empresas familiares:

- **Conocimiento idiosincrático.**

*(Conocimiento que el fundador atesora gracias a su experiencia dirigiendo a la empresa)*

En relación a lo anterior, refiriéndonos al cuestionario:

¿Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la firma familiar?: El 62.1% de los encuestados estuvieron de acuerdo, mientras que un 39.9% manifestaron su desacuerdo.

- **Relaciones familiares.**

¿Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar?: El 56.4% de los encuestados afirma que sí, mientras el 43.6% no está de acuerdo en este punto.

¿Tenemos un consejo familiar en funcionamiento: El 79% manifiesta que no se tiene un consejo familiar, mientras que solo el 21% lo tiene.

- **Formación del sucesor.**

En relación a la formación del sucesor se destacan las siguientes

proporciones:

¿Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas?: El 59.3% lo recomienda, mientras que el 40.7% no lo hace.

¿Una formación externa (Universidad, Maestría, Doctorado, etc.) es preferible a un proceso interno de formación del sucesor: El 72.9% de los encuestados estuvo en desacuerdo, mientras que solo el 27.1% manifestó su acuerdo.

- **Planificación de la sucesión.**

Respecto a la planificación de la sucesión (contestada por la dirección actual de las empresas encuestadas), destacamos:

¿Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación?: El 63.5% manifestó su desinterés, mientras que el 36.5%, sí está de acuerdo en llevarla a cabo.

¿Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años?: El 68.9% de los encuestados, no tiene prevista su retirada, y solo el 31.1%, si la tiene prevista.

- **Profesionalización de la empresa.**

Finalmente en relación al sector de la profesionalización, se destaca:

¿La empresa dispone de un modelo estratégico de negocio definido?: El 73.5% de los encuestados manifestó no tener este modelo, mientras que el 26.5% sí lo tiene.

¿La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente?: El 71.6% de los encuestados manifestó que no

dispone de consejo y un 28.4% no lo tiene.

#### FACTORES DE ÉXITO EN LA SUCESIÓN PARA LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTA INVESTIGACIÓN

% Desacuerdo    % Acuerdo

<b>Conocimiento Idiosincrático</b>	<b>51.2</b>	<b>48.8</b>	<b>Transferir el conocimiento es clave en la continuidad de la empresa</b>
<b>Relaciones Familiares</b>	<b>79</b>	<b>21</b>	<b>Se tiene un consejo familiar en funcionamiento</b>
<b>Formación del Sucesor</b>	<b>40.7</b>	<b>59.3</b>	<b>El sucesor antes de incorporarse a la firma debe tener experiencia laboral</b>
<b>Planificación de la Sucesión</b>	<b>63.5</b>	<b>36.5</b>	<b>Preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación</b>
<b>Profesionalización de la Empresa</b>	<b>73.5</b>	<b>26.5</b>	<b>La empresa dispone de un plan estratégico definido</b>

Tabla 10: Factores de éxito en la sucesión. Comparativo de resultados investigados.

- Cada uno de los factores generales citados, está compuesto por diferentes subfactores a considerar, tal y como se detalla en el marco teórico y refleja posteriormente en el instrumento de medición.
- Se ha desarrollado un instrumento de medida; un cuestionario, previo estudio piloto debidamente validado con dos empresas procesadoras de cárnicos, para determinar la incidencia de los factores en cada una de las generaciones (primera, segunda, tercera y cuarta) probadas empíricamente.
- Se ha comprobado que los factores de éxito en la sucesión de la

empresa familiar son:

- 1) Que el sucesor sea un miembro de la familia.
  - 2) La socialización temprana en la empresa con la realización de trabajos de temporales vacacionales por parte del futuro sucesor.
  - 3) La realización habitual de reuniones con todos los miembros familiares, crear el entorno requerido para que los familiares puedan comunicar sus deseos y preocupaciones, los miembros familiares están implicados con el funcionamiento del negocio familiar.
  - 4) Que exista una profesionalización de los sucesores.
  - 5) El antecesor considera que en sus manos recae la responsabilidad de dirigir el proceso de sucesión y disponer de un equipo de consultores multidisciplinares como asesores en el proceso de sucesión.
- Asimismo a través de la técnica estadística de regresión logística, nos permite crear determinados patrones de interés en el funcionamiento de la empresa familiar.
- 1) Nos advierte que existe una asociación entre la variable generación y la variable dirección de la empresa,
  - 2) No existe asociación entre la variable generación y la variable tamaño,
  - 3) No existe asociación entre la variable generación y la variable número de dirigentes.
  - 4) Concluye que las empresas familiares procesadoras de cárnicos

optan en un 80% de los casos, por una dirección desarrollada plenamente por los miembros familiares de la empresa, sea cual sea la generación de la misma.

Finalmente, se puede concluir que esta investigación proporcionó datos muy relevantes en la sucesión intergeneracional para las empresas familiares dedicadas al proceso de productos cárnicos en el norte del Valle de México, entre ellos destaca el hecho de que el 63.5% de ellas no están interesadas en el proceso de sucesión, lo que justifica el porqué de que solo el 28.7% sobrevivan a la segunda generación y tan solo un 7.4% llegue hasta la cuarta. Por tal razón es recomendable utilizar la propuesta de procedimiento sistemático operativo de sucesión generacional ya descrito, como punto de partida y luego considerar los factores resultado de esta investigación para la sucesión exitosa en la empresa, asegurando su continuidad y desarrollo, contribuyendo así a una planeación óptima y a una menor mortalidad al afrontar dicho proceso.

## **6.2 Nuevas líneas de investigación**

Respecto a las sugerencias de posibles líneas de investigación futuras, pueden plantearse las siguientes:

- Sería interesante extender el análisis realizado a otros sectores no analizados, con el objetivo de comprobar la posible permanencia de los resultados obtenidos.
- En base a lo expuesto anteriormente, resultaría de especial interés un análisis longitudinal de las empresas que permitiesen observar la evolución de las variables analizadas, así como su continuidad en el

mercado económico.

- De igual forma, sería interesante complementar los datos obtenidos mediante la aplicación de una metodología de carácter cualitativo como sería el método del caso que nos permitiría a través de entrevistas en profundidad, analizar cuestiones: cómo, por qué y los resultados de la aplicación de determinados factores considerados de éxito por parte de sus protagonistas, mejorando la comprensión del fenómeno.
- Valdría la pena llevar a cabo un estudio del papel que juega la mujer en la sucesión generación, los retos y un análisis a futuro sobre el desempeño y aportaciones del sector femenino en este tema.
- Finalmente destacaríamos que sería conveniente disponer de muestras más amplias de segunda y tercera generación para aplicar la metodología de ecuaciones estructurales en cada una de las generaciones independientemente con la finalidad de verificar si se mantienen los factores de éxito en cada una de ellas.



## ANEXOS

### Cuestionario

1.- Persona de contacto.

2.- Correo de contacto.

3.- Fecha de nacimiento.

4.- Genero.

Hombre

Mujer

5.- Nombre de la empresa.

6.- Sector empresarial.

7.- ¿Cuál es el año de creación de su empresa?

8.- ¿Su empresa es familiar?

*Se entiende por empresa familiar aquella en la que el 100% del capital está en posesión de una familia*

Si

No

9.- ¿Cuál es su relación con la empresa?

Pertenezco a la familia propietaria de la empresa

No pertenezco a la familia propietaria de la empresa

10.- En la empresa

La dirección está totalmente en las manos de la familia

La dirección está en manos de la familia pero también existen directivos no familiares

La dirección de la empresa está totalmente en manos de directivos no familiares

#### 11.- ¿Cuántas personas dirigen la empresa?

#### 12.- Tamaño de la empresa.

De 0 a 25

De 25 a 50

De 50 a 100

Más de 100

#### 13.- ¿En qué generación está la empresa?

1ª. El/los fundares dirigen el negocio

2ª. Los Hijos/familiares de los fundadores dirigen la empresa

3ª. Los nietos/otros familiares de los fundadores dirigen la emresa.

4ª. Personas ajenas a la familia dirigen la empresa

#### 14.- El próximo cambio generacional esta previsto

En los próximos 5 años

Entre los 10 y 15 años

En un período más de 15 años

15.- ¿Tenemos elegido el futuro sucesor de la empresa?

Si                       No

#### 16.- Transferencia del conocimiento idiosincrático.

*Conocimiento idiosincrático es el conocimiento que el fundador atesora gracias a su experiencia dirigiendo a la empresa.*

Las empresas familiares son idiosincráticas, es decir, el conocimiento se transfiere de generación en generación.

El conocimiento idiosincrático es difícilmente transferible a la siguiente generación.

El conocimiento idiosincrático solo lo transfiere a miembros familiares implicados en la dirección del negocio.

Mi buena voluntad para transferir el conocimiento idiosincrático es clave para que se produzca el proceso con eficiencia.

Transferir este conocimiento será clave en la continuidad de la empresa familiar.

#### 17.- Relaciones familiares.

Realizo habitualmente reuniones con todos los miembros de la familia.

Los miembros familiares comunican abiertamente sus deseos y preocupaciones.

Los miembros familiares están implicados en el funcionamiento del negocio familiar.

Todos los miembros familiares que desean unirse a la firma tendrán su lugar en el trabajo.

Tenemos un consejo familiar en funcionamiento.

### 18.- Formación del sucesor.

- Es recomendable que el sucesor antes de incorporarse a la firma familiar tenga experiencia laboral en otras empresas.
- Los trabajos de verano y de baja categoría en la empresa familiar por parte del sucesor son mejores formas de aprendizaje que la experiencia laboral que pudieran tener en otras empresas.
- La formación que el sucesor obtenga por su participación en la empresa familiar es más importante que cualquier otra formación (universidad, posgrado, etc.)
- Si el futuro sucesor no dispone de estudios específicos (formación profesional, talleres, cursos, etc.) y/o estudios universitarios, no podrá ocupar puestos de dirección.
- Una formación externa (cursos universitarios, maestría) es preferible a un proceso interno de formación con el sucesor.

### 19.- Planificación del sucesor (a contestar por la dirección actual de la empresa).

- Nos preocupa el proceso de sucesión de la empresa a la próxima generación.
- Tengo prevista mi retirada del negocio en los próximos años.
- Considero que en mis manos recae la responsabilidad de dirigir correctamente el proceso de planificación de la sucesión.
- Dispongo de un equipo de consultores multidisciplinares externos (financiero, administrador, abogado) que me asesoran en la planificación de la sucesión.
- Un cambio de generación implica una renovación de la visión empresarial.

### 20.- Profesionalización.

- La empresa dispone de un plan de negocio definido y por escrito (misión, visión, estrategias)

La empresa dispone de un consejo de administración que se reúne periódicamente (mínimo 2 veces al año)

El sucesor de la firma es un miembro familiar

Disponemos de un protocolo familiar por escrito en el que se recogen las normas a respetar por los familiares que trabajan en la empresa para buen funcionamiento de la misma.

En nuestra empresa, la dirección del negocio está vinculada a la familia (no se contempla que nadie que no pertenezca a la familia dirija a la empresa)

Para la elección del sucesor hemos desarrollado un proceso de selección entre diferentes candidatos

#### **21.- Nivel de formación del sucesor**

Secundaria

Preparatoria

Universidad

Maestría

Doctorado

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía

1. Conferencia Magistral “Los Pecados mortales en la empresa Familiar”, 20 de septiembre de 2012, Alfonso Bolio Arciniega. Director del IPADE.
2. Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Lifecycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard School Press.
3. Duman, R. (1992). Family firms are different. *Entrepreneurship Theory and Practice* 17:13- 21
4. Dyer, W. G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
6. Lank, A (1994). The state of family businesses in various countries around the world. *Family Business Network Newsletter*, May: 3–7.
7. Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991): Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, vol. 4, pp. 181-190.
8. Root, F.R. (1994): *Entry Strategies for International Markets*. Lexington Books, Nueva York.
9. Gallo, M. y García-Pont, C. (1996): Important Factors in Family Business Internationalization. *Family Business Review*, vol. 9, pp. 45-60.
10. Cavusgil (1984). Differences among exporting firms based on their degree of internationalization. *Journal of Business Research*, vol. 12, pp. 195-208.
11. Davis D. y Harverstone, P. (2000): Internationalization and organizational growth: The impact of the internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business. *Family Business Review*, vol. 13, pp. 117-120.
12. James, H.S. (1999): What can the family contribute to business? Examining contractual relationship. *Family Business Review*, vol. 12, pp. 61-71.

13. Davis D. y Harverstone, P. (2000): Internationalization and organizational growth: The impact of the internet usage and technology involvement among entrepreneur-led family business. *Family Business Review*, vol. 13, pp. 117-120.
14. Claver, E.; Molina, J. y Quer, D. (2005): El comportamiento de las empresas familiares y no familiares en los mercados extranjeros: Un estudio comparativo. *Cuadernos de gestión*, vol. 6, n. 2, pp. 11-25.
15. Gallo, M.A. y Sveen, J. (1991): Internationalizing the family business: Facilitating and restraining factors. *Family Business Review*, vol. 4, pp. 181-190.
16. Las mil empresas más grandes: Censos Económicos 2009. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. 2012.
17. Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 31–58.
18. Birley, S. & Godfrey A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32: 598 – 608.
19. Dreux, D. R., IV, & Brown, B. M. (1999). Marketing private banking services to family businesses. Available: [http://www.genusresources.com/Mark.Priv.Bank.Dreux\\_5.html](http://www.genusresources.com/Mark.Priv.Bank.Dreux_5.html)
20. Shanker, M. C., & Astrachan, J.H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-119.
21. Carsrud, A. L. (1994). Meanderings of a Resurrected Psychologist, or Lessons Learned in Creating a Family Business Program. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 39–48.
22. Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–39.
23. Handler, W.C.(1989), Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
24. Danco, L. (1980). Inside the family business. Cleveland, OH: University Press.

25. Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices: *Family Business Review*, 10(4), 323–337.
26. Birley, S. & Godfrey A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32: 598 – 608.
27. Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Cleveland, OH: University Press.
28. Wortman, M.S., Jr. (1994). Theoretical foundations for family-owned businesses: A conceptual and research based paradigm. *Family Business Review*, 7(1), 3–27.
29. Tagiuri, R. & Davis, J.A.(1982): Bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge.
30. Miller, E. J., & Rice, A, K. (1967). *Systems of organization*. London: Tavistock Publications,
31. Esta teoría de Ludwing Van Bertalonffy (1950-1968) afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser separadas de sus elementos ya que la comprensión de un sistema únicamente es posible con un análisis interdependiente de sus partes.
32. Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ed. Granica.
33. Gersick, K.E.; Lansberg,I.; Desjardins, M.;D, Unn,B.(1999). Stages and transitions: managing change in the family business, *Family Business Review*, 12 (4): 287-297.
34. Gersick, K. E., Davis, J. A.,Hampton,M.M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Lifecycles of the family business*. Cambridge, MA: Harvard School Press.
35. Whiteside, M. F., & Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383–395.
36. Kepner, E. (1983). The family and the firm: A coevolutionary perspective. *Organizational Dynamics*, 12, 57–70.
37. Swartz, S. (1989). The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(4), 329–339.



38. Whiteside, M. F., & Brown, F. H. (1991). Drawbacks of a dual systems approach to family firms: Can we expand our thinking? *Family Business Review*, 4(4), 383–395.
39. Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Summer, 47– 56.
40. Habbershon, T. G., & Williams, M. L.(1999). A resource- based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 13(1), 1-25.
41. Collis, D. J., & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118–128.
42. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99– 120.
43. Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
44. Family Business Review creada en 1988 es la única revista de relevante valor científico centrada exclusivamente en la exploración de las dinámicas específicas características de la empresa familiar.
45. Dyer, W. G. Jr., & Sánchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in *Family Business Review* 1988–1997. *Family Business Review*, 11(4), 287–295.
46. Lambrecht, J.& Lievens, J.(2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4):295-313.
47. Beckhard, R. & Burke,W. (1983) Preface. *Organizational Dynamics*.
48. Morris,M. H.,Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
49. Ward, J. L. (1987). Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership. San Francisco: Jossey-Bass.
50. Beckard,R.,& Dyer,W. (1983a).Managing change in the family firm-issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59–65.

51. Barach, J. A., J. Gantisky, J. A. Carson, & B. A. Doochin (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management* 26 (April), 49-56.
52. Beckard, R., & Dyer, W. (1983a). Managing change in the family firm—issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59–65.
53. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
54. Churchill, N. C., & Hatten, K. J. (1987). Non-market based transfers of wealth and power: A Research framework for family businesses. *American Journal of Small Business*, 11, 51–64.
55. Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management of succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1–6.
56. McClelland, D. (1961). *The achieving society*. Princeton, NJ: D. Van Nostrand.
57. Becker, E. (1973). *The denial of death*. New York: Free Press.
58. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
59. Patrick, A. (1985). *Family business: The offspring's perception of work satisfaction and their working relationship with their father*. Doctoral dissertation, The Fielding Institute.
60. Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
61. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
62. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
63. Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

64. Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). Strategic planning for the family business—Parallel planing to unify the family and business. Houndsmill, NY: Palgrave.
65. Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
66. Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
67. Beckard, R., & Dyer, W. (1983b). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
68. Lambrecht, J.& Lievens, J.(2008). Pruning the family tree: an unexplored path to family business continuity and family harmony. *Family Business Review*, 21(4):295-313.
69. Ward, J.L., & Aronoff, C.E. (1992). Accountability: The Whetstone effect. *Nations Business* 80:52-53.
70. Danco, L. (1980). *Inside the family business*. Cleveland, OH: University Press
71. Beckard, R., & Dyer, W. (1983b). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5–12.
72. Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–83.
73. Collins, O.& Moore, D. (1964). *Enterprising man*, MSU Business Studies.
74. Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–83.
75. Harvard Graduate School of Education fundada el año 1920 desarrolla estudios e investigaciones en relación a la educación en la empresa para garantizar su salud y su presencia futura en la sociedad.
76. Sonnenfeld, J.,(1988). *The Hero's Farewell: What Happens When CEOs Retire*. Oxford University. Press, New York.
77. Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49, 90–98.

78. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
79. Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–83.
80. Arthur Andersen & Co., (1995). 1995 American Family Business Survey. Arthur Andersen Center for Family Business, St. Charles, IL.
81. Stavrou, E. T., & Winslow, E. K. (1996). Succession in entrepreneurial family business in the US, Europe and Asia: A cross-cultural comparison on offspring intentions to join and take over the business. International Council for Small Businesses. 41 I.C.S.B. World Conference 1996. Proceedings: Vol. 1, (pp. 253- 273). Stockholm: ICSB
82. Lansberg, I. S. (1986). Program for the Study of Family Firms: Survey on Succession and Continuity. Yale University School of Organization and Management.
83. Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
84. Birley, S. & Godfrey A. (1999). The family and the business. *Long Range Planning*, 32: 598 – 608.
85. Davis, P. (1983). Realizing the potential of the family business. *Organizational Dynamics*, Summer, 47– 56.
86. Beckard, R.,& Dyer, W. (1983a).Managing change in the family firm-issues and strategies *Sloan Management Review*, 24, 59–65.
87. Dyer, W. G., Jr, (1992). The entrepreneurial experience. San Francisco: Jossey-Bass.
88. Dyer, W. G., Jr., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 71–83.
89. Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
90. Beckard, R.,& Dyer, W. (1983a).Managing change in the family firm-issues and strategies. *Sloan Management Review*, 24, 59–65.

91. Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
92. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York, NY: Free Press.
93. Acumulación de conocimientos especializados y habilidades resultado de la participación directa en el negocio familiar.
94. Longenecker, J. G., & Schoen, J. E. (1978). Management of succession in the family business. *Journal of Small Business Management*, 16(3), 1–6.
95. Cabrera-Suárez, K., De Saa-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
96. Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257-276.
97. Davis, J. (1982). The influence of the life stage on father-son work relationships in family companies. Unpublished doctoral dissertation. Cambridge, MA: Harvard Business School.
98. Foster, A. (1995). Developing leadership in the successor generation. *Family Business Review* 8; 201-205.
99. Jonovic, D. (1982), *The Second Generation Boss*. Cleveland: The University Press.
100. Barach, J. A., J. Gantisky, J. A. Carson, & B. A. Doochin (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management* 26 (April), 49-56.
101. McCall, M. W., Jr., & Lombardo, M.M. (1983). *Off the Track: Why and How Successful Executives Get Derailed* (Technical Report No. 21). Greensboro, N.C.: Center for Creative Leadership.
102. McCall, M.W. & Jr, Lombardo, M.M., Morrison, A.M. (1988). *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*, Lexington Books, New York.
103. Fiegenger, M.K., Brown, B.M., Prince, R.A., & File, K.M. (1996). Passing on strategic vision. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 15–26.

104. Morris, M.H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
105. Dumas, C. (1992). Integrating the daughter into family business management. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(4), 41–55.
106. Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
107. Barach, J.A., J. Gantisky, J.A. Carson, & B.A. Doochin (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management* 26 (April), 49-56.
108. Astrachan, J.H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251– 262.
109. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hempstead: Prentice Hall.
110. Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
111. Kirby, D.A., & Lee, T.J. (1996). Research note: Succession management in family firms in the north east of England. *Family Business Review*, 9(1), 75-85.
112. Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, 1(2), 119–143.
113. Dean, S. M. (1992). Characteristics of African American family-owned businesses in Los Angeles. *Family Business Review*, 5(4), 373-395.
114. Dyer, W.G. (1986). *Cultural change in family firms: Anticipating and managing business and family transitions*. San Francisco: Jossey-Bass
115. Dyer Jr., W. G. (1989). Integrating professional management into a family-owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235.

116. Brockhaus, R. H. (1994). Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique, and lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 25-38.
117. Lansberg, I., (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
118. Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth profitability and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
119. Kaye, K, (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*. 4(1), 21-44
120. Danco, L. & Jonovic, D.J. (1981). *Outside Directors in the Family Owned Business: Why, When, Who, and How* (Cleveland, OH: The Center for Family Business Press, 207 p.). Family corporations--Management; Directors of corporations.
121. Astrachan, J. H., & Kolenko, T. A. (1994). A neglected factor explaining family business success: Human resource practices. *Family Business Review*, 7(3), 251– 262.
122. Dyer Jr.,W. G. (1988). Culture and continuity in family firms. *Family Business Review*, 1(1), 37-50
123. McCollom, M. H. (1988). Integration in the family firm: When the family system replaces controls and culture. *Family Business Review*. 7(4), 399-417.
124. Barry, B. (1975). The development of organization structure in the family firm. *Journal of General Management*, 1, 42–60.
125. Kets de Vries, M. F. (1993). The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. *Organizational Dynamics*, 21(3), 59–71.
126. Lank, A., Owens, R., Martinez, J., Reidel, H., Visscher, F., & Bruel, M. (1994). The state of family businesses in various countries around the world. *Family Business Network Newsletter*. May: 3–7.