

**UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA**  
CENTRO UNIVERSITARIO DE LOS ALTOS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



Título:

**Factores determinantes de continuidad en la trayectoria de Empresas  
Familiares de la Región de los Altos de Jalisco**

**Trabajo recepcional para obtener el Grado de  
Maestra en Administración de Negocios**

Presenta:

**Marisa Fernanda Ortiz Villaseñor**

Directora:

**Dra. Gizelle Guadalupe Macías González**

**Tepatitlán de Morelos, Jalisco, noviembre 2019**

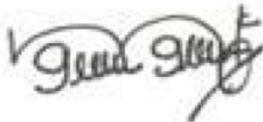
H. Junta Académica del Programa de  
Maestría en Administración de Negocios del  
Centro Universitario de los Altos de la Universidad de Guadalajara  
Presente

En mi carácter de Directora del trabajo recepcional titulado: “Factores determinantes de continuidad en la trayectoria de empresas familiares de la Región de los Altos de Jalisco”, que presenta la C. **Marisa Fernanda Ortiz Villaseñor**, expongo que, lo he revisado y que a mi juicio cumple con los requisitos académicos y de rigor teórico-metodológico y de contenido, por lo que puede ser sometido al examen de grado correspondiente a la Maestría en Administración de Negocios.

Por lo antes expuesto, me permito emitir el presente oficio de: liberación del trabajo recepcional, en mi carácter de Directora, con la finalidad de que pueda llevarse a cabo la defensa del mismo.

Atentamente

Tepatitlán de Morelos, Jalisco a 12 de agosto de 2019



Dra. Gizelle Guadalupe Macías González

Directora

*Al hombre que me enseñó con su dedicación el valor de la familia, el amor al trabajo, la fe hacia Dios... quien veló mi desarrollo personal, moral y profesional; al que todos los días se encuentra presente en mis recuerdos, con todo el amor en memoria de mi abuelo Candelario...*

## **Agradecimientos**

Esta investigación es el resultado de dedicación, amor, esfuerzo y pasión, pero sobre todo del apoyo y conocimiento que me fue compartido por personas que hicieron algún aporte positivo hacia mí, y que así pudiera concluir este trabajo soñado.

Primeramente a Dios gracias, por los talentos y virtudes que me ha brindado, los cuales han sido un preámbulo en mi formación personal, espiritual, académico y desarrollo profesional; además le agradezco por poner en mi camino a las personas indicadas para aprender de ellas y así permitirme desarrollar y cumplir mis metas y sueños.

También tengo un gran agradecimiento a quién fue mi principal guía durante este periodo y motivadora para concluir este trabajo, quien me trasmitió su pasión sobre el tema e interesó desde el primer momento en mi investigación, directora de esta tesis, la Doctora Gizelle Guadalupe Macías González. Asimismo agradezco a la Doctora Edith Guadalupe Baltazar Díaz, Coordinadora de la Maestría en Administración de Negocios, preocupada siempre por mi bien personal, quien compartió grandes conocimientos como docente, sabios consejos como persona y como asesor de este trabajo siempre un comentado acertado. Con mucho cariño agradezco también sus puntuales observaciones y comentarios de investigación a la Doctora Laura Romo Rojas, asesora de este trabajo quien desde lejos se hacía presente siempre de alguna u otra manera.

Para mí, es muy importante agradecer a los tres empresarios que me abrieron sus puertas de oficinas y casa para compartirme su valioso testimonio de empresa familiar, anécdotas, historias, conocimientos, consejos y enseñanzas, las cuales quedaran grabadas para mí desarrollo, por el carácter de anonimato de la investigación no comparto sus nombres pero su apoyo fue elemental, infinitas gracias.

Hay personas que todos los días estuvieron tras de mí en este proceso, testigos del esfuerzo y dedicación, que tienen un lugar muy especial en mi corazón y con quienes eternamente estaré agradecida; gracias a Mariela y Jimena por motivarme, ser mis cómplices siempre y tenerme paciencia; a mi abuelita Chela, por

siempre escucharme y darme paz; a Víctor por creer en mi desde el primer momento, tener siempre un buen consejo y por su comprensión todos los días.

Por último quiero hacer el agradecimiento más especial; primero por darme la vida, después por ser mis maestros en el camino y por trasmitirme la sed de trascendencia la cual todos los días me induce a prepararme más para dar lo mejor de mí a mi entorno, gracias por enseñarme que la perseverancia es la base para lograr cualquier objetivo y la importancia de la constancia, gracias por estar todos los días en este proceso y por emocionarse de mis logros tanto como yo, su deseo y pasión por la empresa familiar fue lo que me motivo a realizar esta investigación, gracias papás Veva y Joel por ser mi mayor fuente de inspiración.

## ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	8
<b>1. Naturaleza de la investigación</b> .....	10
1.1 Antecedentes-Marco contextual de la investigación .....	10
1.2 Problema de investigación.....	12
1.3 Justificación .....	15
1.4 Pregunta de investigación.....	17
1.5 Objetivos.....	17
<b>2. Bases teóricas o Marco Teórico</b> .....	18
2.1 Las empresas en México y su administración .....	18
2.2 Las teorías organizacionales de las empresas familiares.....	20
2.2.1 El modelo de los tres círculos .....	21
2.2.2 La teoría de la agencia .....	24
2.2.3 La teoría general de los sistemas .....	25
2.3 Empresas Familiares.....	26
2.3.1 Conceptualización de las empresas familiares.....	26
2.3.2 Las empresas familiares en México.....	28
2.4 Trayectoria de las empresas familiares.....	30
2.4.1 Ciclos de vida de las empresas familiares.....	30
2.4.1.1 Etapa 1: Fundación.....	31
2.4.1.2 Etapa 2: Crecimiento.....	34
2.4.1.3 Etapa 3: Madurez .....	35
2.4.1.4 Etapa 4: Empresa consolidada.....	35
2.4.2 Modelo Evolutivo Tridimensional.....	36
2.4.2.1 Dimensión evolutiva de la propiedad.....	38
2.4.2.2 Dimensión evolutiva de la familia .....	40

2.4.2.3	Dimensión evolutiva de la empresa .....	42
2.5	Estructura de la empresa familiar .....	45
2.5.1	Características de las estructuras .....	45
2.5.2	Órganos de Gobierno en una Empresa Familiar .....	47
2.5.2.1	Consejo Familiar .....	47
2.5.3	Genograma .....	48
2.6	Continuidad de Empresas Familiares .....	49
2.6.1	Protocolo familiar .....	50
2.6.2	Sucesión .....	52
2.7	Elementos, conflictos y funcionalidad para la continuidad de las empresas familiares .....	54
<b>3.</b>	<b>Estudios investigacionales sobre factores que influyen en la continuidad de una empresa familiar .....</b>	<b>60</b>
<b>4.</b>	<b>Metodología.....</b>	<b>68</b>
4.1	Enfoque metodológico.....	68
4.2	Método de recolección de datos .....	68
4.3	Técnica de recolección de datos .....	68
4.4	Esquema y procedimiento para el desarrollo de la investigación.....	69
4.5	Población y muestra.....	70
4.6	Análisis de datos .....	71
<b>5.</b>	<b>Resultados y discusión de la investigación .....</b>	<b>71</b>
5.1	Factores que posibilitan o impiden la continuidad de una Empresa Familiar encontrados en el estudio.....	72
5.1.1.	Trayectorias y perspectivas de Empresas Familiares de la Región de los Altos de Jalisco	72
5.1.1.1	Panorama general de los casos .....	73
5.1.1.2	Ciclos de vida de las empresas familiares .....	74
5.1.1.3	Modelo Evolutivo Tridimensional .....	86
5.1.1.5	Protocolo familiar.....	93

5.1.1.6 Proceso de sucesión.....	94
5.1.1.7 Disputas, conflictos y dificultades .....	96
5.1.1.8 Perspectivas de los actores empresariales acerca de factores determinantes de continuidad .....	98
5.1.2 Debilidades de las Empresas Familiares y su impacto en la continuidad.....	99
5.1.3 Fortalezas en las Empresas Familiares y su impacto en la continuidad .....	103
5.1.4 Factores de continuidad en Empresas Familiares .....	109
<b>6. Conclusiones, hallazgos, limitaciones y recomendaciones .....</b>	<b>122</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>126</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>136</b>
Anexo 1: Guía para la entrevista .....	136

## INTRODUCCIÓN

En México y el mundo, las empresas son la base de la economía las cuales brindan productividad y hacen competitivo a un país frente a otro. Existen diversos tipos y clasificaciones de éstas; las cuales podrían ser tipificadas según su número de colaboradores, el sector al que pertenecen, el mercado al que van dirigidos, el producto o servicio que ofrecen, su estructura legal, entre otras más; pero hay una clasificación muy interesante de estudiar, la cual se divide en empresas familiares o no familiares.

Hasta el día de hoy no se cuenta con información suficiente para entender a detalle el comportamiento de las empresas familiares a diferencia de las que no son de este tipo y cada vez crece el interés sobre estas compañías y su funcionamiento, su importancia e impacto en México es tan grande debido a la cantidad que existen y la productividad que aportan al país.

Este tipo de compañías se enfrentan a un gran desafío llamado continuidad, es decir pasar el control de la empresa de una generación a otra sin que se dañe la relación entre los miembros ni se perjudique el desarrollo de la compañía, aunque desafortunadamente ocurre un fenómeno el cual consiste en la desaparición de estas. Deben de existir ciertas causas que provoquen la extinción de estas y factores que influyan para que las empresas de tipo familiar continúen dentro del mercado. Estos factores determinantes que influyen en la continuidad de las compañías familiares son los que se buscan detectar en este estudio pues no hay documentación sobre esto, únicamente se encuentran textos sobre factores que influyen en el proceso de la sucesión y sobre elementos que influyen en el de éxito.

Para detectar estos factores este trabajo se divide en seis apartados, primeramente se habla de un panorama general del objeto de estudio así como del problema, la justificación y los objetivos a perseguir; después se recopila información teórica la cual va desde la definición del concepto empresa, empresa familia, teorías organizacionales de empresas familiares, ciclos evolutivos, estructura organizacional, la continuidad, así como los elementos, conflictos y funcionalidad para la continuidad de empresas familiares. En seguida se da paso al estado del arte en donde se presentan estudios investigaciones sobre continuidad en empresas familiares, para más adelante definir la metodología de recolección de datos y el análisis de información. Una vez presentada la información se abre paso a los resultados y discusión sobre trayectorias y perspectivas para determinar los factores de continuidad encontrados, para por último pasar a las conclusiones, hallazgos, limitaciones y recomendaciones sobre los factores determinantes de continuidad.

## **1. Naturaleza de la investigación**

### **1.1 Antecedentes-Marco contextual de la investigación**

A lo largo de la historia lo que ha mantenido viva y creciente la economía de los países es la productividad y competitividad de las organizaciones; al paso de los años la estructura de estas ha revolucionado debido a los cambios que han tenido que hacer para mantenerse dentro del mercado, estos cambios han llevado a tipificar a las empresas con el fin de hacerlas más eficientes. Como se hace mención las empresas son clasificadas de diferentes maneras; por ejemplo pueden ser catalogadas por su tipo de actividad, el sector al que pertenecen, el mercado al que se dirigen, puede ser también su tamaño, si son lucrativas o no, por su número de colaboradores, por mencionar solo algunas de estas tipologías; pero existe cierta clasificación cuya diferencia se encuentra en la participación o no de miembros de una familia, estas son la empresa no familiar y la empresa familiar. Lo que hace diferente a la empresa familiar de la no familiar, es que dentro de la primera se encuentran involucrados de manera directa dos o más miembros de una familia y en la no familiar simplemente no; por lo que su estructura trabaja de una manera diferente y lo hace parecer ser complicado pero interesante para su estudio.

Hasta hace algún tiempo no se le consideraba importante a la empresa familiar como objeto de estudio (Cabrera, 1998). Ahora, con el paso de los años el interés por estudiar la empresa familiar ha ido de manera creciente, puesto que las organizaciones familiares han sido uno de los elementos de mayor eficiencia social y un motor de impulso técnico (Ginebra, 1997). En la actualidad la importancia de ellas ha alcanzado relevancia por lo que hoy gran parte de la investigación sobre empresa familiar trata el estudio de su comportamiento y de comprobar si ésta se comporta de forma diferente a la empresa no familiar (Rojo, Diéguez y López, 2011).

Como se hace mención la importancia de este tipo de empresas cada vez es más grande, esto comenzó a ser así a partir de la aparición del empresario de tipo capitalista durante la Revolución Industrial del siglo XVII (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares, 2012). Debido a esta importancia dentro de la economía es de vitalidad estudiarlas para conocer qué son, cuáles son sus características y cómo es su forma de trabajar.

Las empresas de este tipo tienen una forma muy peculiar de trabajar, en donde uno o más miembros de la familia del emprendedor o director general influyen de manera directa dentro de la organización (Poza, 2011) o con participación significativa de su capital y ejerce control político y económico sobre ella (Bermejo, 2008); un estudio empírico Poza (2011) describe a la empresa familiar como una organización en la que dos o más miembros de una misma familia son propietarios del 15% de acciones o más, una característica particular de estas empresas es que los miembros son empleados por la empresa y la mayoría de veces la familia busca conservar el control a futuro pasando de una generación a otra, incluyendo a algunos familiares en la incorporación a los órganos de gobierno y tal vez en puestos directivos (Bermejo, 2008). Otra característica de este tipo de compañías es que las familias buscan tener el control absoluto de la empresa y muchas veces su única entidad de inversión empresarial es la misma compañía por lo cual se convierte en su único capital de riesgo (Ferrón y Simón, 2015)

Una forma de trabajar que es muy peculiar en las empresas familiares es que la participación de los miembros puede presentarse de diferentes maneras, ya sea con capital o apoyo físico o intelectual, además algo interesante es como el director inyecta especial pasión y enamoramiento en el proyecto y el enorme deseo de que pueda entregar las riendas a la siguiente generación.

Existe una particularidad de importancia en estas empresas, la cual son las etapas o fases muy marcadas por las que pasa para alcanzar posicionarse en el mercado, es por eso que se han creado diferentes tipos de modelos de crecimiento (Hollander y Elman, 1988) para analizar de mejor manera este objeto de estudio. Estas etapas son las que constituyen el ciclo de vida de la empresa familiar, el cual pretende explicar las crisis a las que éstas se ven afectadas (Dodero, S. 2010). Los diversos modelos que han sido desarrollados identifican períodos de estabilidad y de transición que se alteran en respuesta a las necesidades cambiantes e interactivas de la empresa, la familia y los individuos dentro y fuera de la familia (Cabrera, 1998). La teoría evolutiva de la empresa familiar, propone el desarrollo de la propiedad, de la familia y de los negocios (Miskoski, 2014). Gersick (1997) desarrolla un modelo simplificado de tres etapas que capta la diferencia básica entre las etapas de la empresa que considera más relevantes para el caso de la empresa familiar, la primera de estas etapas es, la creación; la segunda, la expansión; la etapa final, la madurez.

Como se puede observar la empresa familia durante su ciclo de vida pasa por diferentes etapas y ciertas crisis que cada una de ellas presenta diferentes desafíos y oportunidades, en las cuales salen a relucir sus características que las hacen ser tan peculiares y complejas de entender, precisamente esta complejidad es lo que las ha hecho tan atractivas para que hoy sean objeto de estudio.

## **1.2 Problema de investigación**

En nuestro país las empresas familiares son un modelo de negocio bastante común, las hay de todos tamaños y pertenecen a los diferentes sectores y actividades; estos negocios, la mayoría de las veces comienzan siendo un pequeño “changarro” dirigido por el patriarca de la familia y

operado por los miembros restantes de esta. El Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas en su reciente libro *La Sucesión e Institucionalización de la Empresa Familiar en México*, afirma que más del 95 por ciento de las empresas mexicanas son micro, pequeñas y medianas y estas en su mayoría son familiares, más del 90 por ciento de la empresa pequeña y mediana es empresa familiar y sumando da un total de aproximadamente cuatro millones seiscientos treinta mil empresas de familias mexicanas (Ferrón, Simón, Durán y San Martín 2016). Según el dato de *Family Business Magazine*, en México se encuentran diez de las doscientas empresas familiares más importantes alrededor del mundo (Betancourt, Arcos, Torres y Olivares, 2012).

Existen empresas mexicanas que han sido dirigidas por familias y que son ejemplo de éxito y permanencia en el mercado. Por lo contrario un problema común en la economía de México es la desaparición de las empresas familiares y las dificultades que se desencadenan a través de la disolución de estas instituciones. Este tipo de organizaciones familiares son muy importantes para la economía de mexicana debido a su aporte considerable al Producto Interno Bruto, además representan entre el 70% y 90% del Producto Interno Bruto Global (Arrocha y Muñoz, 2014) , también son competitivas, eficientes y restables. Según Poza (2011), este tipo de empresas tienen un rendimiento superior, el cual es observable por las ganancias netas, la generación de valor para los accionistas o su capacidad de generar empleos, los negocios familiares superan a sus homólogos: los negocios no familiares.

Aunque este tipo de negocios tienen rendimiento superior a las compañías no familiares; el dinamismo y volatilidad de los mercados actuales, es poco probable que una empresa familiar perdure por varias generaciones (Gómez, 2016), más aun cuando los sistemas de familia, empresa y propiedad se diluyen en los problemas de los miembros.

El mayor anhelo y compromiso de una empresa familiar es construir corporaciones que logren pasar de una generación a generación siendo competitivas. Un problema recurrente en la economía de México es que la mayoría de negocios de control familiar no pasan de la generación fundadora. Diferentes investigaciones coinciden en que exclusivamente una tercera parte de las empresas familiares logran pasar a una segunda generación, y de éstas, únicamente el 13% pasa a la tercera. Fomentar la vocación de continuidad en la empresa y transmitir ese deseo a la siguiente generación es lo que marca un antes y un después en la vida del negocio; es lo que establece la diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia (Trevinyo, 2012). En una encuesta realizada por la empresa consultora *Price Water House Coopers* en 2014 a ciento veintidós empresas familiares de México el 69% de los encuestados coincidieron que un reto clave hasta el 2020 será innovar constantemente, mientras únicamente un 16% reconocen tener un plan de sucesión documentado, robusto y formal (Arrocha y Muñoz, 2014).

A lo largo de la vida de una empresa familiar, está atravesada diferentes etapas en las que los actores protagonistas cambian y con ellos la estructura también; durante estas etapas ocurren acontecimientos e intervienen distintos factores que determinan si la empresa sigue en el juego o de plano desaparece y no continúa de una generación a otra.

Este problema de continuidad que aqueja a las empresas familiares mexicanas, no es específico de una región sino del país entero; pero existe una región en donde abundan las empresas de este tipo y que no están exentas de presentar este problema y desaparecer, la mencionada zona se encuentra en el occidente del país específicamente en el estado de Jalisco conocida como la Región de los Altos.

La mencionada zona es parte importante de la economía mexicana por su destacado papel en la agroindustria; pues en esta zona se constituye una destacada red de empresas dedicadas al sector agrícola y pecuario, la cual cumple de manera integral la cadena productiva, pues va desde la producción, el procesamiento, el valor hasta la distribución y comercialización en el mercado nacional e internacional de cultivos agrícolas y productos pecuarios (Sánchez, 1994). Los Altos se pueden caracterizar como una región de alta industrialización, que incluso tiende a la transnacionalización (Aguilar, 2003); además es cuna de empresas familiares con trayectorias reconocidas, por ello se busca tomar como muestra casos de empresas familiares originarias de la región para estudiar y analizarlas;; para que por medio su análisis y recolección de información y datos, se logre identificar y documentar las determinantes de éxito y fracaso durante su trayectoria para su permanencia o desaparición.

### **1.3 Justificación**

En México son innumerables los casos de empresas familiares, las hay de todo tipo, sumergidas en todos los sectores existentes; unas institucionalizadas, otras no; de todos tamaños, micro hasta trasnacionales; están las que apenas comienzan la primer generación (los fundadores), mientras otras han pasado a la sucesión y las lideran generaciones nuevas; existe también el recuerdo de otras, de las que solo queda el suspiro, y bueno, uno que otro problema.

Sí, hablo de las Empresas Familiares exitosas, las que se quedaron en el intento y las que día con día trabajan para lograr el sueño de pasar de una generación a otra.

Existen ejemplos de este tipo de organizaciones que han comenzado de cero, logrando el éxito, convirtiéndose en grandes instituciones y en algunos casos alcanzando la internacionalización, sin embargo otras más han formado grandes corporativos que por algún desacuerdo entre familia, deseo de poder y el tener, en el momento de la sucesión o simplemente por una mala decisión, terminan por desaparecer y lo peor, a partir de este evento se desencadena una serie de problemas financieros, fiscales, legales, familiares, emocionales y existenciales que trascienden de una generación a otra.

En nuestro país abundan este tipo de organizaciones, por lo que es sumamente importante para la disciplina y el sector empresarial estudiar ambas caras de la moneda y es interesante analizar su trayectoria, cómo ha sido la formación y desenlace, la profesionalización de los miembros de la familia, la institucionalización y la sucesión al pasar el mandato de una generación a otra. Además cabe destacar que la investigación es sumamente novedosa, pues hay poca documentación acerca de la trayectoria de las empresas familiares y de la manera en las que las operan y dirigen.

El mayor anhelo cuando se inicia con este tipo de empresas es que la familia continúe el proyecto de una manera sana para la familia y la empresa, pasando esto de una generación a otra; el problema está en que solo pocas de ellas llegan a alcanzar este primer deseo. Este problema de continuidad no es solo de una organización en específico, sino que es de todas las de este tipo pues realmente representa un desafío hacer el cambio generacional y que no se pierda en el intento.

Existe poca información acerca de la estructura correcta para que una empresa familiar pueda saber qué es conveniente hacer y que no debería ni intentar durante las etapas de vida de su compañía para seguir con el traspaso generacional, por lo que se pretende analizar trayectorias de diferentes empresas y detectar si han influido algunos factores impulsores para que la empresa siga

y qué es lo que no les ha funcionado y ha traído como consecuencia crisis o dificultades dentro de la empresa o la familia; y así determinar si existen factores dentro de una empresa familiar que las influyen para lograr el deseo de continuidad.

Este tipo de compañías es un tema de complejidad principalmente por la asistencia del sistema familia involucrando al mismo tiempo el control de una compañía cuya finalidad es crear riqueza, la cual pertenece a los miembros que integran la familia.

Si bien administrar una empresa es un arte; ahora, administrar y llevar el control de una empresa familiar es todo un reto; de ahí la importancia para el investigador, la disciplina, la institución y el sector empresarial del estudio de este tema.

#### **1.4 Pregunta de investigación**

¿Cuáles han sido los factores determinantes para la continuidad de las empresas familiares en la Región de los Altos de Jalisco, durante el ciclo de vida de las empresas?

#### **1.5 Objetivos**

##### **Objetivo General**

Identificar las determinantes que generaron la continuidad de empresas familiares en la Región de los Altos Jalisco y los factores que las influyeron.

##### **Objetivos Específicos**

- Analizar e identificar los factores de continuidad de las empresas familiares desde la perspectiva de los actores empresariales.

- Comparar los aspectos de continuidad en las trayectorias y perspectivas de actores empresariales líderes de empresas familiares.

## **2. Bases teóricas o Marco Teórico**

### **2.1 Las empresas en México y su administración**

La sangre mexicana se identifica por su iniciativa y por tener hambre de crecimiento y esto, aunque no ha sido fácil, se ha visto reflejado en el sector empresarial; pues a partir de la independencia los mexicanos han buscado la forma de generar riqueza para el país y así es como la economía mexicana se ha ido consolidando. Sin dudar, la raza mestiza se ha caracterizado por su espíritu emprendedor e ímpetu innovador, su habilidad empresarial y pasión por engrandecer el país; este ánimo entre mexicanos es lo que ha contribuido a formar el sector empresarial y a dar impulso a la economía del país, junto con aquellas compañías extranjeras que en algún momento creyeron en la nación e invirtieron capital dentro del país (Amezcuca, 2010).

Durante dos siglos México ha sobrellevado diversas realidades, buenas y no tanto; estando siempre las empresas mexicanas ahí, dando batalla para el empuje y desarrollo de la nación sin importar su tamaño grandes o pequeñas listas para enfrentar los retos que se presenten (Marín, 2010).

La capacidad de creación de negocios entre los mexicanos es impresionante y se demuestra a través de la tasa de creación de empresas; en lo que definitivamente se ha fallado es en la administración correcta para su permanencia y en la visión global empresarial a futuro que se tiene y que por consecuencia los negocios creados tienden a desaparecer. Existe evidencia de que la dinámica empresarial, medida a través de las tasas de creación y sobrevivencia de empresas en

Argentina, Brasil, Colombia y México en relación con países europeos, presenta profundas diferencias. Hablando específicamente de México tiene tasas de creación de empresas más altas que Argentina, Brasil y la mayoría de los países europeos. Sin embargo, la tasa de sobrevivencia de estas empresas en México se encuentra por debajo de los otros países de la región, lo que indica un ambiente empresarial con facilidad de entrada, pero mayor dificultad de sobrevivencia a mediano plazo (Tellaeché, 2013), pues las estadísticas dicen que 8 de cada 10 nuevas empresas desaparecen en un lapso no mayor a 2 años (Jacob, 2013)

Durante dos siglos México ha sobrellevado diversas realidades, buenas y no tanto; estando siempre las empresas mexicanas ahí, dando batalla para el empuje y desarrollo de la nación sin importar su tamaño grandes o pequeñas listas para enfrentar los retos que se presenten (Marín, 2010).

En el 2000, Nacional Financiera realizó una serie de encuestas en donde se demostró que en nuestro país la longevidad es de suma importancia en las empresas, pues a mayor tamaño, mayor antigüedad de las empresas; los datos están así, el 59.85% de las grandes empresas cuenta con más de 15 años de vida, en la empresa mediana es el 58.72%, en la pequeña empresa es el 39.07% y en la micro el 35.81%; esto indica que las micro y pequeñas empresas tienen tendencia a desaparecer.

La probabilidad de permanencia de las empresas crece al maximizar su tamaño, en cuanto esté va acortando esta probabilidad disminuye. Existen ciertas causas por las cuales las empresas en sus diferentes tamaños desaparecen, además tienen ciertas necesidades para permanecer en el mercado. El panorama para las microempresas no es nada favorable pues éstas son destinadas a mantener el mismo tamaño o desaparecer siendo pocas de ellas las que evolucionan; se encuentran también las pequeñas y medianas, las cuales con ayuda de financiamiento, capital de trabajo, capital

humano calificado, la institucionalización y profesionalización pueden transformarse en grandes compañías y así disminuir el riesgo de extinción; por último pareciera que todo está resuelto para las grandes compañías pero no lo es así, pues sin ideas frescas e innovadoras para seguir en tendencia pueden llegar a desaparecer (García, 2013).

Es precisamente la formación empresarial, una correcta administración y organización, el filtrar y realizar ideas innovadoras, lo que hace falta en las empresas mexicanas para lograr crecer, desarrollarse o permanecer en el sector.

En la tasa de sobrevivencia de las empresas de este país, no solo influye el tamaño de ellas; sino que existe un fenómeno social empresarial en la administración de éstas específicamente en la parte de dirección y control de las compañías, el cual consta de una clasificación de éstas sin importar su tamaño, según la participación o no dentro del control y propiedad de los miembros de una familia. De esta manera se divide a las compañías en empresas familiares y empresas no familiares.

## **2.2 Las teorías organizacionales de las empresas familiares**

Diferentes autores han propuesto teorías para dar estructura y organización a las empresas familiares, pero sobre todo para entender la relación entre los componentes y participantes de ellas.

En este trabajo se definen tres de estas teorías: la primera es el modelo de los tres círculos, propuesto por Tagiuri y Davis (1980) cuyo objeto es separar los tres sistemas principales de las empresas familiares y la relación que existe entre estos; una segunda sería la teoría de la agencia, la cual manifiesta la relación entre los involucrados en la propiedad y los agentes externos dentro de la gerencia en una empresa familiar y sus conflictos de intereses; y por último la teoría general de

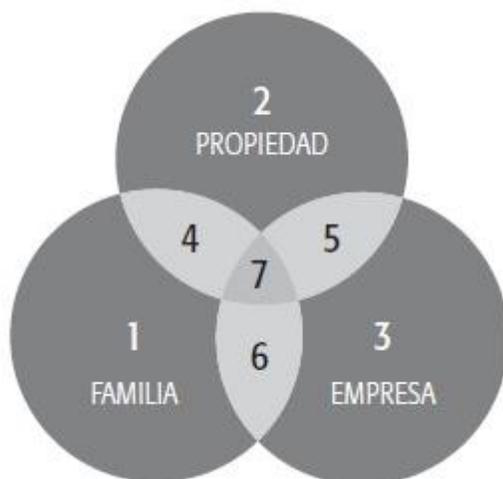
sistemas, está no es específica para empresas familiares pero puede ser adoptada, pues sirve como instrumento para elaborar modelos funcionales que son transferibles para diferentes temas.

Para esta investigación será utilizado principalmente el modelo de los tres círculos, pues ayuda a identificar de una manera más fácil a los participantes de cada sistema y a tener en claro qué constituye cada círculo, así como su relación uno con otro; por lo que también se vale de la teoría general de sistemas para su análisis. Además la teoría de la agencia se retoma para señalar como es la influencia de la participación de personas ajenas a la familia dentro de la gerencia. Por lo que a continuación se enunciarán las diferentes posturas de manera detallada.

### **2.2.1 El modelo de los tres círculos**

Las empresas familiares se distinguen por la participación de los miembros de una familia dentro de un negocio en su operación y toma de decisiones. Trevinyo-Rodríguez (2010), dice que todo lo que pase en cada uno de los componentes del binomio empresa+familia afectará en el resultado de la ecuación empresa familiar, porque cuando las mismas personas conviven en dos contextos sociales diferentes, lo que acontece en uno impacta los comportamientos y actitudes que estos individuos tienen en el otro.

En 1980 John Davis y Renato Tagiuri, profesores de Harvard, desarrollaron el modelo de los tres círculos para entender las relaciones que se dan dentro de una empresa familiar y el lugar que ocupa cada uno de los miembros; el cual representa los tres principales sistemas que interactúan en una empresa familiar: empresa, familia y propiedad.



*Figura 1 . Modelo de los Tres Círculos.*

Los tres sistemas que constituyen una empresa familiar siempre estarán interrelacionados, por lo que cada persona involucrada puede encontrarse en diferentes posiciones (Trevinyo, 2010); precisamente eso es lo que este modelo pretende explicar ilustrando la interacción que se presenta entre los círculos de influencia (Pérez,2012). Cada uno de estos círculos se especifica a continuación.

Comenzaremos por definir el círculo familia el cual es aquel al que pertenecen todos los miembros de un mismo grupo familiar, el segundo es la empresa la cual es integrado por aquellos que laboran dentro de la compañía a cambio de remuneración económica de manera directa; por último el círculo denominado propiedad, posición en la que únicamente se encuentran los propietarios de acciones de la empresa, lo cual les da cierto nivel de control y decisión sobre el rumbo de está (Pérez, 2012).

Los principales precursores de este modelo fueron Kelin, Gesick, John, Davis, McCollom, Lansberg (1997), al proponer este modelo ellos definen al sistema de empresas familiares como

subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia; al tener esta interrelación entre los subsistemas se forman sectores o roles en los cuales cualquier individuo perteneciente a este tipo de empresa puede ser colocado en uno de ellos.

Toda persona inmersa dentro de la empresa familiar puede pertenecer a cualquier de los siete sectores que se formal y puede pertenecer a distintos según el papel que desempeña en los círculos del modelo. En el primer sector se encuentra un miembro de la familia que no es socio ni gerente o empleado; en el número dos se ubica aquel socio que no es miembro de la familia ni gerente o emplead;, en el tercero el miembro de la familia que es socio, pero no es gerente o empleado; en la cuarta posición un miembro de la familia que es socio, pero no es gerente o empleado; en la número cinco aquel socio que es empleado o gerente, pero no es miembro de la familia; el sexto un miembro de la familia quien es empleado o gerente pero no es socio; y por ultimo aquí se sitúa al miembro de la familia que es socio, gerente y empleado (Lee Blanco, 2012).

Por otra parte existen posturas las cuales hacen mención de que estos tres círculos no son los únicos sistemas que intervienen dentro de una empresa familiar (Trevinyo, 2010), sin embargo son los más influyentes por lo que es importante conocerlos, ya que son la base para comprender las complejidades que se viven en ella. Además, conocer a fondo quiénes participan dentro de cada sistema, permite tomar decisiones complicadas, planear de mejor manera la sucesión, detectar los conflictos que suceden, determinar la estructura y facilita observar con objetividad lo que es lo que está ocurriendo dentro de la empresa.

### **2.2.2 La teoría de la agencia**

Durante el transcurso de las etapas del ciclo de vida de una empresa familiar llega el momento en el cual es necesario introducir a personas ajenas a la familia en la operación y dirección de la empresa. Tan solo pensar en este momento es complicado para el empresario y su familia, y llega ser aún más complicada la relación entre propietarios y personal contratado por lo cual se propone la teoría de la agencia; está es aquella rama de la economía la cual se sumerge en los costes de transacción (Castaño, 1999).

Esta teoría plantea que los conflictos de intereses tienen lugar entre los diversos agentes interesados en la empresa, como por ejemplo propietarios y directivos (relación agencia); además analiza la forma de los contratos formales e informales mediante los que una o más personas denominadas como “el principal” (dueño) encargan a otra persona denominada “el agente” (administrador o gestor), la defensa de sus intereses delegando a ella cierto poder de decisión (Herrera, Limón y Soto, 2006).

La importancia del conocimiento y aplicación de esta teoría para el principal es imperdible, pues está puede presentarse en forma de contrato laboral ya que un trabajador o agente por su nivel jerárquico e intervención en la toma de decisiones, posee la facilidad de eludir o desviar el resultado de su esfuerzo e información relevante (Herrera, Limón y Soto, 2006) para la empresa.

La importancia del conocimiento y aplicación de esta teoría para el principal es imperdible, pues está puede presentarse en forma de contrato laboral ya que un trabajador o agente por su nivel jerárquico e intervención en la toma de decisiones, posee la facilidad de eludir o desviar el resultado de su esfuerzo e información relevante (Herrera, Limón y Soto, 2006) para la empresa.

Tanto el agente como el principal tienen objetivos y esperan resultados que arrojen beneficios dentro de la empresa, los cuales no siempre son los mismos; el agente siempre se encuentra involucrado en su totalidad y de manera cotidiana dentro de la empresa, por lo cual dispone de información de primera mano, lo cual representa una ventaja para alcanzar sus objetivos los cuales no siempre son los mismos que los del principal (Bueno y Santos, 2012) y muchas veces el agente actúa para su propio beneficio.

Existen ciertos elementos que se van presentando en la relación principal-agente los cuales son una relación maximizadora de utilidad para las partes, información asimétrica y el conflicto de intereses. Una buena estrategia para abarcar el conflicto es el establecimiento de mecanismos de monitoreo de parte del principal al agente (Bueno y Santos, 2012).

### **2.2.3 La teoría general de los sistemas**

Cuando es abordado cierto tema de manera específica muchas veces se hacen analogías que confunden y perjudican los procesos dentro de un campo determinado. Para evitar esta confusión se ha propuesto un instrumento para elaborar modelos funcionales y transferibles entre diferentes campos, a este instrumento se le denomina la teoría general de sistemas la cual está diseñada para dar definiciones exactas de conceptos semejantes pertenecientes al mismo campo, y en su caso someterlos a un estudio (Bertalanffy, 1968).

Esta teoría formula principios que sean válidos y se adapten a cualquier sistema, sin importar el origen de su naturaleza o la relación entre sus componentes; este instrumento es una ciencia general de la totalidad, una disciplina lógico-matemática, puramente formal pero aplicable en las varias ciencias empíricas.

Cuando se habla de un sistema se puede decir que éste es un complejo de elementos interactuales que se interrelacionan, es como un todo conectado; Treviño R (2010) dice que cada uno de los elementos que forman un sistema se relaciona directa o indirectamente con los elementos restantes y afirma que no es posible analizar y evaluar sus partes por separado, pues todo está conectado ya que es un conjunto.

Básicamente esta teoría es adaptada en diferentes campos y estructuras para resolver de manera correcta problemas y fenómenos, pues en ciertas ocasiones hay modelos y aspectos que pueden aplicarse a fenómenos diferentes sin importar el campo.

## **2.3 Empresas Familiares**

### **2.3.1 Conceptualización de las empresas familiares**

Las empresas siempre han sido un sistema complicado de entender, ahora ni se diga cuando a esté se le une una familia. Por esta razón siempre se ha tenido cierta dificultad para obtener una definición clara y consensuada de la empresa familiar se debe, en buena medida a que los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza (Uhlener, 2002), por lo que algunos autores han propuesto definiciones basadas en múltiples criterios (Litz, 1995). La definición de qué es una empresa familiar ha sido uno de los aspectos sobre lo que más se ha escrito y es posible encontrar en la literatura una amplia gama de definiciones y concepciones de la empresa familiar (Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2005), algunas de ellas son enunciadas a continuación según sus autores.

Existen sientas de definiciones y conceptos propuestos por diferentes autores que tratan de dar a entender qué es una empresa familia; por ejemplo, Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988)

definen a la empresa familiar como una empresa en la que los miembros de la familia tienen control legal sobre la propiedad, para Carsrud (1996) una empresa familiar es aquella en la cual la propiedad y las decisiones están dominadas por los miembros de un grupo, Dyer (1988) conceptualiza a este tipo de sistema como una organización en la cual las decisiones en relación con su dirección y control son influidas por el vínculo de aquella con una familia (o varias familias), también Davis (sin año) dice que la interacción entre empresa y familia establece el carácter básico de estas organizaciones y define su singularidad, Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson (1990) la definen como cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o el control recaen sobre una sola familia, y en la que dos o más de sus miembros están o han estado involucrados con el negocio, Belausteguigoitia (2003) también da su opinión y define a la empresa familiar como una organización controlada y operada por los miembros de una familia.

Desde una perspectiva diferente, digamos espiritual, “empresas con el alma”, dado que el corazón de las familias está en ellas; en la empresa familiar debe de haber interacción entre dos o más miembros de una familia para que se viva en realidad la dinámica propia de este tipo de organizaciones.

Este tipo de empresas tan peculiar tiene ciertas características singulares que las delimitan como familiares, de las cuales Gallo (1995) menciona las siguientes tres:

1. La propiedad o el control sobre la empresa.
2. El poder que la familia ejerce sobre la empresa, normalmente por el trabajo desempeñado en la empresa por algunos de los miembros de la familia.
3. La intención de transferir la empresa a generaciones venideras y su plasmación en la incorporación de miembros de esta nueva generación en la propia empresa.

Las características anteriores son una forma de evidenciar si una empresa es o no familiar sin importar diferentes aspectos. El término empresa familiar, para muchos, resulta peyorativo, por lo que se resisten a aceptar que la suya lo sea, pues se comete un error al definir las empresas familiares por su tamaño, así como creer que se trata de organizaciones pequeñas. Ciertamente la mayoría de las micro y pequeñas empresas son familiares, pero entre ellas se cuentan también varias de las empresas más grandes de México y el mundo. Belausteguigoitia (2003).

Cuando se habla de una empresa familiar no significa hablar de micro, pequeñas o medianas empresa, tampoco significa hablar de empresas privadas, rurales o artesanales. En efecto, muchos de estos negocios son empresas familiares, pero el ser o no considerado negocio familiar no tiene nada que ver con su tamaño, con si cotiza o no en bolsa, o con su giro o actividad empresarial (Trevinyo 2010).

### **2.3.2 Las empresas familiares en México**

En México la influencia que la familia ejerce sobre la empresa es enorme, posiblemente más que en cualquier otra cultura. Uno de los mayores retos que enfrentan estas firmas es la dificultad de conciliar los intereses de empresa y familia, y es el caso de millones de empresas familiares en México. Los empresarios que verdaderamente tengan aspiraciones de sobrevivir y construir empresas exitosas, incrementarán sus posibilidades de lograrlo, si canalizan adecuadamente la energía, producto de la familia sobre la empresa, evitando las excesivas demandas y exigencias familiares. (Belausteguigoitia, 2003).

Según las cifras del INEGI (2010), el 95 por ciento de la economía nacional descansa en al micro, pequeña y mediana empresa mexicana. Estimamos que del total de empresas mexicanas,

excepto por las de inversión extranjera, las pocas que cotizan en bolsa y otras contadas empresas grandes, producto de la real asociación de capitales de terceros, la mayoría de éstas son familiares. A su vez, estimamos que, más del 90 por ciento de la empresa pequeña y mediana es empresa familiar. En suma, aproximadamente unas 4' 630, 000 empresas en México son empresas familiares. (Ferrón, Simón, Durán y San Martín, 2016)

Estas organizaciones aportan gran parte a la productividad del país, García Berumen, García y Domenge (2012) dicen que, en el año 2006, estas empresas generaron más de la mitad del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y emplearon casi tres cuartas partes de la población económicamente activa. La importancia de las empresas familiares en México es evidente al observar que aproximadamente nueve de cada diez compañías son de carácter familiar (Kulman, 1997; Belausteguigoitia, 2002; García Berumen, García y Domenge, 2012)

Ferrón, Simón, Durán y San Martín (2016) dicen que el 67 por ciento del empleo en México está en el sector de la empresa familia; cuando se sustenta que este sector tiene una fátiga estadística de muerte en cada cambio generacional, realmente es una tragedia el que cada ciclo de sucesión se destruya la riqueza construida y se pierdan plazas laborales, así como competencia de productividad.

Según Ferrón, Simón, Durán y San Martín (2016) en México, una gran proporción de las empresas familiares están en la primera generación, un número creciente de ellas están entrando a un proceso de cambio de generación, además señalan que más del 75 por ciento de las empresas familiares mexicanas no sobreviven al cambio a la segunda generación y más del 90 por ciento que ya pasaron a la segunda generación, no sobre viven el cambio a la tercera generación.

Ferrón, Simón, Durán y San Martín (2016), profundizan sobre qué es lo que provoca estas estadísticas de la mortandad de las empresas familiares durante el proceso de la sucesión y encuentran varias consideraciones, fundamentalmente agrupadas en tres grandes categorías:

1. Falta de competitividad
  - a. Falta de adecuada preparación de las nuevas generaciones
  - b. Distracción de la anterior al negocio por “asuntos familiares”
2. Disociación de la unidad económica
  - a. Partir y repartir la unidad económica.
3. Problemas o disputas familiares
  - a. Problemas de pleito entre los miembros de la familia.

## **2.4 Trayectoria de las empresas familiares**

Desde que nace la idea del fundador comienza la historia de la empresa familiar, la cual pasa por ciertas etapas, aunadas de momentos en los que intervinieron desde grandes satisfacciones hasta retos y dificultades en donde la toma de decisión fue crucial; toda esta suma de acontecimientos forman la trayectoria de una empresa familiar.

Para el estudio a detalle de todos esos momentos y etapas por las cuales atraviesa una compañía de este tipo, han aparecido diversas conceptualizaciones entre las cuales se destacan el ciclo de vida de una empresa familiar y el modelo evolutivo tridimensional, los cuales serán enunciados a detalle en las próximas líneas.

### **2.4.1 Ciclos de vida de las empresas familiares**

La vida es un ciclo, la cual pasa por ciertas etapas que van desde el comienzo hasta el fin; lo mismo pasa con las empresas familiares. Todas ellas sin excepción tienen un periodo de vida que consiste en ciertas fases, cada una con características esenciales. Aunque estas compañías pueden desaparecer antes de cumplir con todas las etapas de su ciclo de vida, tienen una característica especial que es lo que las mantiene; su fuerza motivadora para trascender, está es el firme deseo de defender y perpetuar la empresa (Leach, 1001) para que pase de una generación a otra.

Este periodo, el ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y propios de la organización, pocas compañías de este tipo sobreviven a los acontecimientos y situaciones que se presentan a lo largo del camino y son aún menos las que logran trascender y convertirse en una gran compañía (Press,2011). Estos acontecimientos y situaciones que se viven se dividen en determinadas etapas, las cuales Press (2011) señala cuatro de ellas para el ciclo de vida que contempla una empresa familiar las cuales se definen en los próximos párrafos.

La transición entre generaciones es un proceso que incluye los más significativos cambios que ocurren dentro de la relación familia-empresa. Leach, P (1991)

Durante las distintas etapas por las que pasa una empresa familiar se tienen diferentes retos y desafíos que amenazan alcanzar la meta o de lo contrario salir victoriosos y listos para afrontar una nueva etapa y seguir en desarrollo.

#### **2.4.1.1 Etapa 1: Fundación**

Cuando se habla de empresas familiares, muchas veces se asume que la familia detrás de la creación de esa empresa familiar es con toda certeza una familia empresaria y esto muchas veces no es verdad (Trevinyo-Rodríguez, 2010).

Existen diferentes motivos por los cuales se crea una empresa, para Gersick y Davis (1997) los principales motivos son, el deseo de ser propietario, la independencia personal, ser su propio jefe y tener el control de la propia vida, otra motivación de emprender para ellos podría ser el deseo de aprovechar una oportunidad y explotarla.

La mayoría de las veces cuando se empieza una empresa familiar, el fundador comienza siendo un emprendedor desarrollando las actitudes de este en un negocio, para más tarde desarrollar habilidades del jefe de una empresa familiar en donde debe de orientarse a tener una visión de grupo y a futuro, es ese momento en el que cambia la dirección de negocio a empresa familiar. Muchas veces cuando el fundador comienza el negocio, no empieza solo sino con su cónyuge como socio o parte del apoyo en las operaciones.

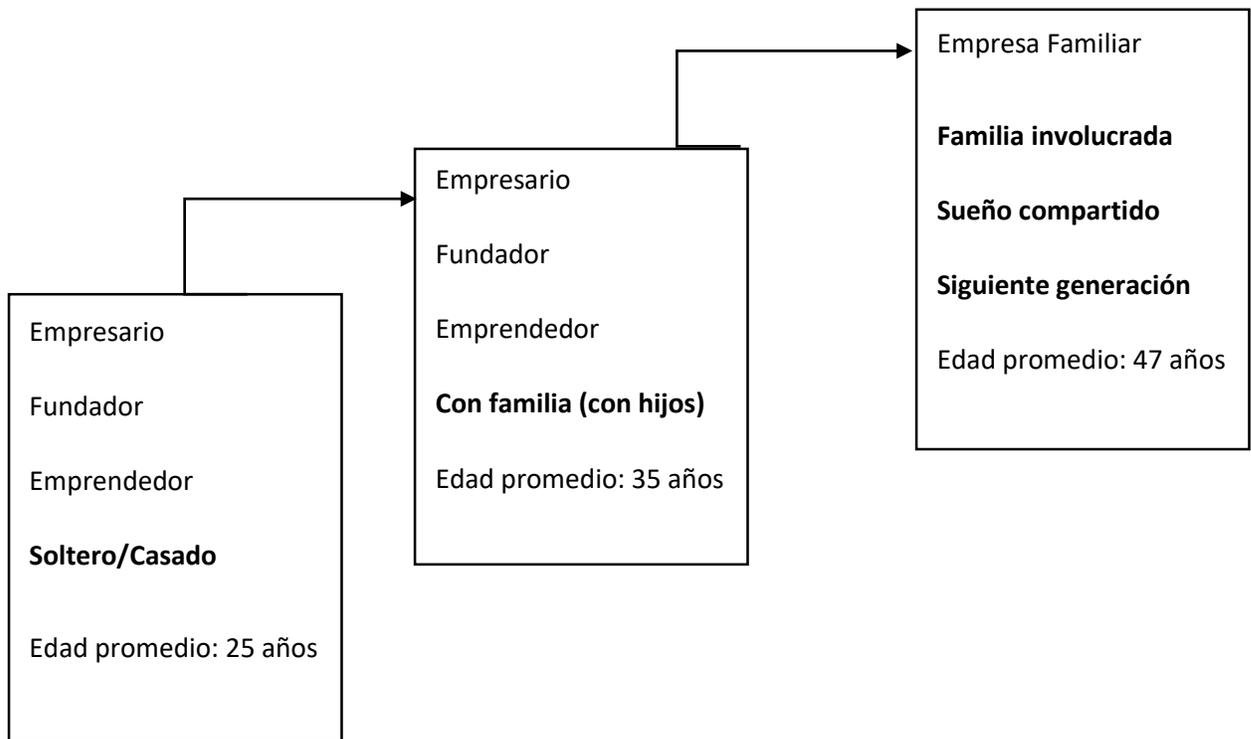
El cambio de negocio en donde el fundador es el del control a una empresa familiar exige acciones concretas, que comprenden uno o varios de los siguientes aspectos según Gersick y Davis (1997):

- Contratar a uno o varios miembros de la familia (integrar a los hijos u otros miembros)
- Preparar a los miembros de la familia para que ocupen puestos gerenciales
- Distribuir la propiedad entre los herederos
- Prever la transición del control dentro de la familia

Algunos de los fundadores de empresas familiares desde los inicios de su compañía por más pequeña que sea, tienen la visión de trascender con ella y que pase de una generación a otra. Gersick y Davis (1997) aseguran que cuando existe una tradición de empresas familiares en la propia familia, en la comunidad o en la sociedad que lo estimula a pensar en el negocio como una empresa familiar. Esto es lo que pasa en nuestro país, pues nuestra cultura nos hace soñar con un negocio en donde los miembros de la familia tengan participación, muchas veces desde pequeños y sin importar su edad o madurez.

La pauta a marcar un antes y un después en la vida de un negocio es el fomentar la vocación de continuidad en la empresa y transmitir ese deseo a la siguiente generación es lo que establece la diferencia entre la empresa de un emprendedor y el proyecto empresarial de una familia (Treviño, 2010);. Cada generación deberá refrendar este compromiso o determinar si es momento de cambiar las reglas del juego y dejar de ser empresa familiar, sólo aquellas familias que han sabido comunicar, analizar y acordar qué desean como familias y cómo está paralelamente ligado esto a la consecución de las metas empresariales han podido llegar a ser familias empresarias exitosas.

Treviño- Rodríguez (2010) elabora la siguiente figura (Figura 2), en donde clasifica las etapas generales del paso de emprendedor a empresa familiar:



*Figura 2* Etapas generales: Del emprendedor a la Empresa Familiar (Treviño, 2010)

#### **2.4.1.2 Etapa 2: Crecimiento**

La empresa comienza a crecer y a diversificarse, entonces el dueño (quien ejerce el control) se da cuenta que no puede decidir, sobre todo, así que comienza la cuestión de involucrar a miembros de la familia en nuevos cargos que han surgido debido al crecimiento.

Durante esta etapa los hijos de los fundadores alcanzan la edad suficiente para poder sumergirse en el negocio, así que se empieza a pensar en el tema de la sucesión y la profesionalización.

Como la estructura se vuelve más amplia y compleja se implementan planes estratégicos y políticas nuevas para las áreas funcionales de la empresa, tales como la administrativa, los recursos humanos y el área operativa.

La tarea más importante en este periodo es mantener la estabilidad y continuidad, pues tanto la familia como la empresa crecen de la mano.

#### **2.4.1.3 Etapa 3: Madurez**

Press E. (1991), dice que en esta etapa la empresa es madura y puede haber alcanzado una posición privilegiada en el mercado. La edad de la compañía es de entre 20 y 30 años y los fundadores están entre los 55 y 65 años de edad.

Los hijos de los fundadores asumen responsabilidades más grandes y el iniciador está en edad de retirarse, aunque él la mayoría de las veces se rehúsa a hacerlo y le cuesta trabajo delegar responsabilidades y confiar en los conocimientos de la nueva generación; surge aquí la transición de la dirección que debió de iniciarse en la etapa anterior, esta transición debe de ser de manera ordenada.

La tercera generación viene en camino, así que es importante que antes de que entren y durante la etapa de la madurez de la empresa familiar se les vaya transmitiendo la cultura de la empresa y la historia de ésta.

#### **2.4.1.4 Etapa 4: Empresa consolidada**

La empresa se encuentra con presencia en el mercado, ahora el objetivo es seguir expandiéndose y de nuevo sobrevivir. Ahora el fundador se encuentra entre los 60 y 80 años, los

hijos están dirigiendo la empresa, los nietos se están integrando y se encuentran operando dentro de la compañía miembros ajenos a la familia.

El fundador, se encuentra con un capital significativo debido a la inversión en otras unidades empresariales.

#### **2.4.2 Modelo Evolutivo Tridimensional**

Conforme avanza el tiempo en una organización familiar y esta crece, se presentan cambios en la distribución de los miembros que impactan dentro de los tres sistemas que integran una empresa familiar, empresa, familia y propiedad. Se observa la entrada de nuevos miembros, su cambio de un sistema a otro y la salida de algunos de ellos, a causa de nacimientos, muertes, matrimonios o divorcios según sea el caso. Conforme entran y salen unos y otros, los nuevos dueños asumen su responsabilidad de la propiedad mientras que los que salen pierden este derecho.

Al incorporar los tres sistemas o círculos del desarrollo de una empresa familiar, resulta el Modelo Evolutivo Tridimensional propuesto por Gersick, Davis, McCollow y Lansberg (1997).

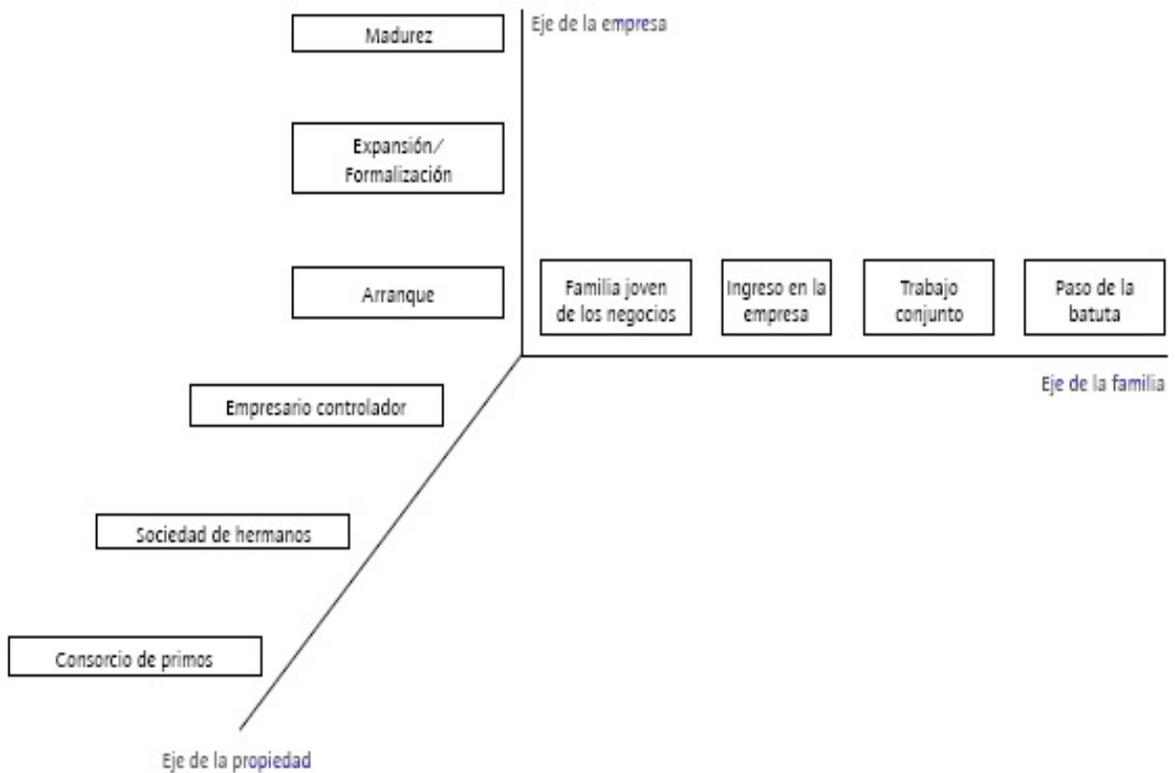


Figura 3. El modelo evolutivo tridimensional. (Gersick, Davis, McCollom, Lansberg, 1997)

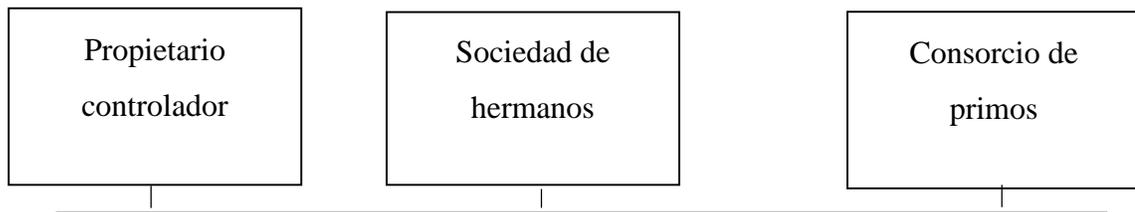
Este modelo básicamente fue creado para establecer una estructura predecible del desarrollo de la empresa familiar a lo largo de los diferentes periodos en de cada sistema o dimensión, además apoya en el análisis de la dinámica presente de cualquier organización de este tipo y así poder tomar las decisiones correctas a tiempo.

La transición de una etapa a otra es bastante compleja, traduciéndose eso en bajos porcentajes de éxito en empresas que ha emprendido tales cambios (García, 2005).

Este modelo contempla tres dimensiones evolutivas: dimensión evolutiva de la propiedad, dimensión evolutiva de la familia y dimensión evolutiva de la empresa

### 2.4.2.1 Dimensión evolutiva de la propiedad

En esta dimensión del modelo evolutivo se describe cómo es el desarrollo que la propiedad, dentro de una empresa familiar, tiene con el paso del tiempo y los cambios que se presentan a través de éste. Y es que la propiedad es sumamente importante pues ella es la que define a una empresa familiar.



*Figura 4.* La dimensión evolutiva de la propiedad. (Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

Como se muestra en el esquema anterior, Gersick, Davis, McCollom, Lansberg. (1997), captan como desarrollo de la propiedad pasa por tres etapas ;propietario controlador, sociedad de hermanos y consorcio de primos; las cuales ayudan a distinguir y entender cómo la estructura de la propiedad repercute en los demás aspectos de la empresa y de la actividad familiar. Ellos aseguran que la estructura y la distribución de la propiedad repercuten de manera significativa en otras decisiones de la empresa y de la familia. Para ellos la transición de la propiedad de una modalidad a otra es evolutiva, pues sigue una secuencia que se puede predecir y al menos parcialmente se debe al envejecimiento o crecimiento de la familia.

#### **Propietario controlador**

La mayoría de las empresas familiares, sin importar su tamaño, están situadas en esta etapa, en la cual el control de la propiedad es función del dueño o en su caso, las dos personas que forman

un matrimonio. Dentro de esta etapa las empresas casi siempre se limitan a incluir en su operación a la familia nuclear del dueño o dueños (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

Durante este periodo la empresa busca capital y obtenerlo, afrontar las consecuencias de la concentración de la propiedad en el dueño o matrimonio y elaborar una estructura funcional de la propiedad para la continuidad y que garantice el paso a la siguiente etapa (Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

### **Sociedad de hermanos**

Durante esta etapa dos o más hermanos comparten el control de la propiedad, sin importar su participación activa o ausencia en la empresa. Durante esta etapa es frecuente encontrarse con casos en los que el padre fundador de la empresa opere de manera activa y como autoridad, aun cuando el control de la propiedad este en los hijos, esto no es tan sano para la organización pues se estará comportando como si aún se encontrara en la etapa anterior (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

En este periodo la empresa tiene la tarea de elaborar un proceso para compartir el control entre los propietarios en donde se establezca una estructura en donde se distribuya las acciones y el control que le corresponde a cada integrante de la sociedad de hermanos, además se deberá definir la función de cada propietario no empleado, atraer y mantener el capital, y controlar la orientación partidaria de las ramas familiares (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

### **Consortio de primos**

Con forme avanzan las etapas de una empresa llega el momento en el que la propiedad pasa a manos de los primos, quienes normal mente son nietos del fundador y provenientes de varias

ramas de hermanos, pueden ser propietarios empleados o no empleados. Dentro de esta etapa, debido a que la propiedad se divide entre muchos y ninguno de las ramas familiares cuenta con suficientes acciones, no cuentan con derecho a voto en la toma de decisiones (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

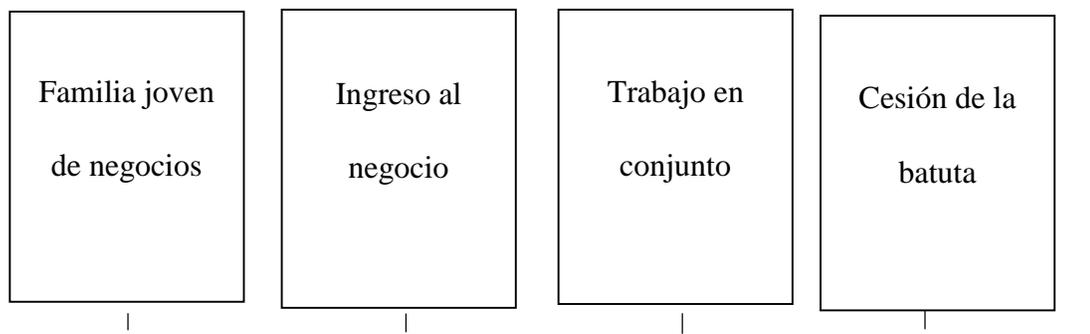
Para la empresa familiar, los principales retos en el transcurso de este periodo son la administración de la complejidad de la familia y del grupo de accionistas y la creación de un mercado de capitales para la empresa familiar (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997)..

#### **2.4.2.2 Dimensión evolutiva de la familia**

Esta segunda dimensión establece el desarrollo estructural e interpersonal que la familia ha tenido con el tiempo, debido a diferentes acontecimientos como lo son el matrimonio, la llegada de los hijos, los sistemas de comunicación y los papeles familiares (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997)..

Los problemas siempre están presentes en las empresas familiares, pero la mayoría de estos se presentan una vez que ingresa una nueva generación y viene la transmisión de autaceso de valuación. Este momento de cambio se debe tomar con mucha delicadeza para que no ejerza un fuerte impacto negativo en el flujo de efectivo de la compañía y en su viabilidad (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997). Por esto es tan importante establecer desde antes las reglas y políticas necesarias para el bien de los tres sistemas, familia, propiedad y empresa.

Después de examinar diversas teorías de casos de familias de todos tamaños dueñas de negocio, Gersick, Davis, McCollom, Lansberg. (1997) determinan cuatro etapas definidas según la edad de los miembros de cada generación activa en la organización. (Figura 5).



*Figura 5. El eje de la familia. (Gersick, Davis, McCollom, Lansberg, 1997).*

### **Familia joven de negocios**

Es un momento de intensa actividad en donde el propietario contrae matrimonio o invita a su cónyuge a una sociedad y viene la decisión de procrear o no. En esta etapa se plantea un sueño de vida y el cómo lograrlo. Aquí se toman decisiones sobre la relación entre el negocio y la familia y la forma de criar la rama familiar (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

### **Ingreso al negocio**

Este es el periodo en el que una nueva generación se adentra en la compañía, usualmente los miembros de esta etapa son de diez a quince años mayores que las familias que se encuentran en la etapa de familia joven de negocios (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

Es en ese momento cuando los nuevos miembros nuevos deciden si participar de manera activa o no dentro de la compañía, para ellos es el cambio de la niñez a la vida adulta. Este es un

buen momento para determinar los criterios de ingreso y las trayectorias de carrera para la generación nueva (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

### **Trabajo en conjunto**

Esta etapa llega cuando los padres cuentan con más de 50 años y los hijos ya están entre los 20 y 30 años, cuando ya se prepararon y están decididos en formar parte activa de la empresa. Se presentan problemas en las relaciones de parentesco, por lo que la comunicación y los procesos operativos resultan claves (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

Se analiza si la empresa es capaz de cumplir con las exigencias económicas de la familia y si los miembros de ella pueden desempeñarse y hacer una buena trayectoria dentro de su carrera. El punto crítico en esta etapa es trabajar en conjunto los miembros activos (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

### **Cesión de la batuta**

Este momento es determinante, pues es cuando una generación sede el liderazgo a otra, se le llama sucesión o bien transición. Dicho acontecimiento influye no solo en el negocio, como podría pensarse, sino también en el sistema familiar (Gersick , Davis, McCollom y Lansberg, 1997).

Gersick, Davis, McCollom, Lansberg. (1997), señalan que en esta dimensión puede haber grupos que se encuentran en dos, tres o hasta cuatro etapas de la vida familiar.

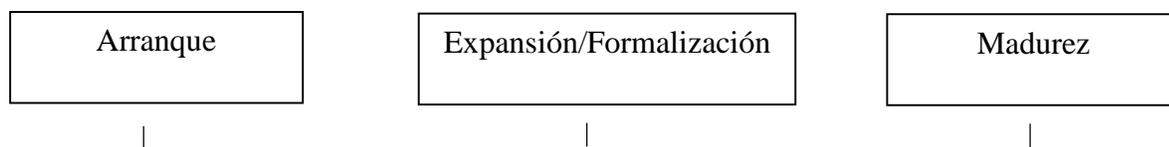
### **2.4.2.3 Dimensión evolutiva de la empresa**

Durante la vida de una empresa se manifiestan diferentes escenarios de crecimiento, madurez de los productos, capitalización, endeudamiento y evolución en las carreras de los gerentes. En esta dimensión se observa el por qué y cómo ha sido el desarrollo y los cambios que ha tenido el negocio con el paso del tiempo.

Desde el punto de vista de Gersick, Davis, McCollom, Lansberg. (1997), las compañías pasan por una serie de fases a lo largo de su trayectoria y en cada una de estas etapas se presentan retos especiales de ésta; hacen una analogía de las etapas de existencia de las empresas con la de los organismos: nacen, crecen, cambian y maduran o de lo contrario desaparecen.

Para entender el cambio que se genera en las empresas familiares a lo largo de su evolución, tomando el crecimiento y complejidad como medidas de desarrollo dentro de estas compañías, Gersick, Davis, McCollom y Lansberg., proponen tres etapas en la dimensión evolutiva de la empresa (Figura 6), y cada una de ellas posee características de tamaño y estructura.

La primera de las fases es el arranque, la segunda expansión/formalización y la tercera y madurez.



*Figura 6.* Dimensión evolutiva de la empresa. (Gersick, Davis, McCollom y Lansberg, 1997)

### **Arranque**

Esta etapa abarca el nacimiento de la idea, la fundación y los primeros años de la compañía, tiempo en el cual el emprendedor y puede que algunos miembros más de la familia, dediquen al negocio todo su tiempo, energía y la mayoría de su recurso económico, siendo ellos el centro de todo. Dentro de esta etapa se presentan dos fases: la formación y supervivencia.

En esta etapa la compañía deberá afrontar dos grandes retos: la supervivencia (ingreso al mercado- un producto, planeación del negocio y financiamiento) y el análisis racional frente al sueño del fundador (ser objetivos y pasionales).

### **Expansión/Formalización**

Comienza la fase en el momento en el que la empresa se establece en el mercado hasta el periodo en el que el crecimiento y el cambio organizacional disminuyen notablemente.

En esta etapa se integran nuevos productos a la línea y su estructura es mucho más más funcional para atender las necesidades del grupo cambiante de propietarios y de la familia en crecimiento.

Como es etapa de crecimiento, la empresa familiar, se enfrenta a consecuencias positivas y negativas, tales como mayores oportunidades y sensibilidad antes las posibilidades, tensiones y estrés.

La compañía enfrenta durante este periodo cuatro retos, el cambio de la función de propietario gerente y la profesionalización del negocio, elaboración de una planeación estratégica, documentar sistemas y políticas organizacionales y la administración correcta del efectivo.

### **Madurez**

Para algunas empresas, este periodo puede ser el último, pero para aquellas que se reinventan y hacen los ajustes necesarios no es así.

El mercado cambia continuamente y la competencia esta creciente en todo momento, por lo que la empresa debe decidir si innovar para poder seguir y competir o declinar y ser víctima de la desaparición.

Esta etapa se caracteriza por poseer una estructura organizacional que apoya a la estabilidad, tiene también una base estable o decreciente de clientes, está dirigida por gerentes de alto nivel y sus procedimientos están perfectamente establecidos.

Para seguir en el juego, la compañía, deberá hacer un reenfoque estratégico, debe también haber un compromiso de parte de los directivos y propietarios y por último es de suma importancia la reinversión de los capitales.

## **2.5 Estructura de la empresa familiar**

### **2.5.1 Características de las estructuras**

La estructura de una empresa es de suma importancia y debido a la complejidad de las empresas familiares es aún más importante y complicado definir la estructura que se utilizará dentro de la compañía, pues puede que ésta favorezca y obstaculice algunos aspectos para alcanzar los objetivos de la compañía.

Gómez-Betancourt (2015), dice que para diseñar una correcta estructura en las empresas familiares primero se debe tener en claro la cultura familiar y para ello se debe tomar como base sus estrategias familiar y patrimonial; a partir de esto se construye una estrategia coherente con la visión y demás ámbitos para después proceder al diseño organizacional.

Gómez-Betancourt propone las siguientes estructuras para que las empresas familiares las adapten según sus necesidades: estructura funcional, estructura por producto, estructura de mercados, estructura geográfica, estructura por procesos y estructura matricial.

Independientemente del tipo de estructura que se decida adoptar dentro de una empresa familiar siempre debe de tener órganos de gobierno y operativos según la etapa evolutiva en la que se encuentre, que conformen la estructura empresarial (Figura 7) de la compañía familia.

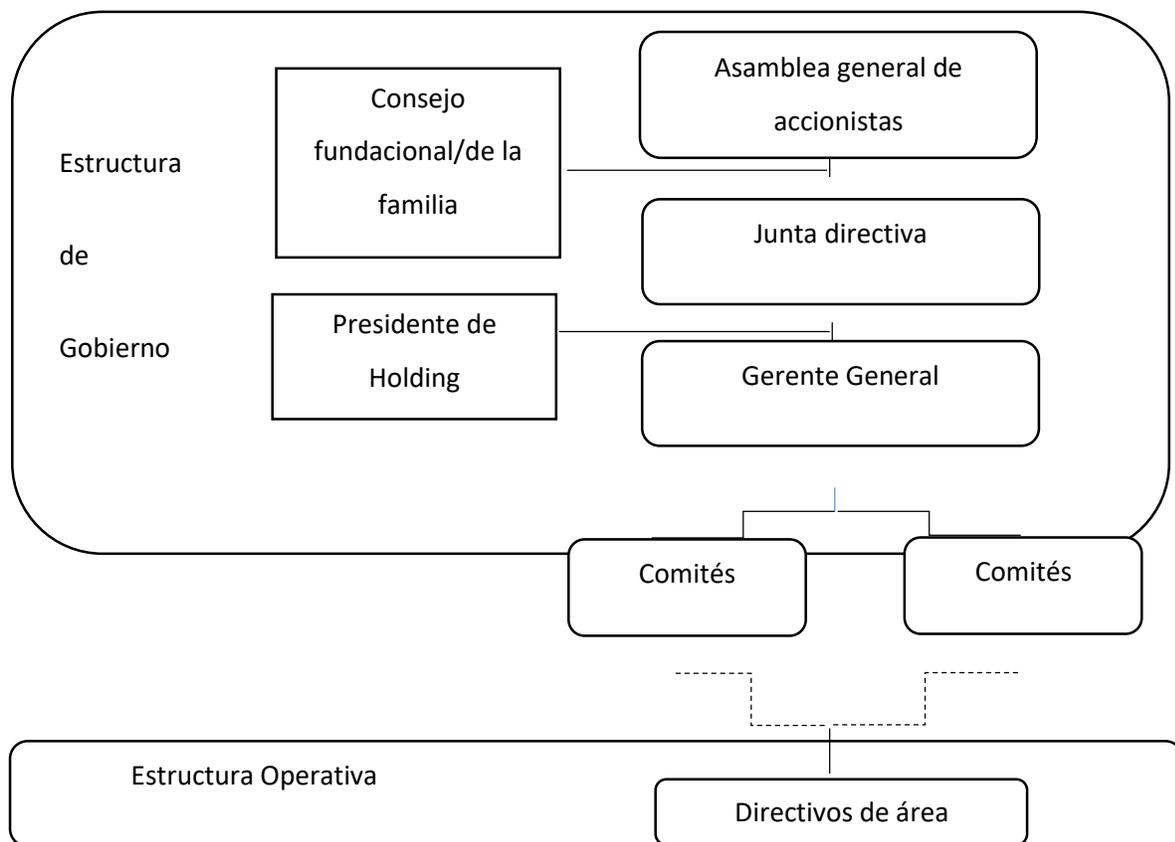


Figura 7. Estructura empresarial. (Gómez ,2015)

## **2.5.2 Órganos de Gobierno en una Empresa Familiar**

La empresa familiar es una entidad complicada en la cual los tres sistemas que la conforman deben de ir dirigidos a hacía el mismo lugar y con la misma visión, Perkins (2017) dice que si estas realidades no caminan al unísono todo esfuerzo será en vano; así que es importante contar con herramientas de gestión directiva como lo son los Órganos de Gobierno para que todo lo acordado e instituido en el Protocolo Familiar se lleve a cabo del mejor modo. De esta manera se va profesionalizando tanto la empresa como la familia empresaria.

Perking (2017) trabaja con cuatro dimensiones de una empresa familiar, las cuales son: familia, propiedad, dirección y ejecución. Para cada dimensión sugiere un órgano de gobierno según sus facultades; para la familia el Consejo Familiar formado por miembros de la familia y enriquecido con la participación de amigos o asesores contratados, para la propiedad sería la Mesa de Socios, para la dirección el Directorio y se puede incluir a Directivos no familiares y por último el Comité ejecutivo para la ejecución el cual debe ser encabezado por el Gerente general e integrado por ejecutivos no familiares.

### **2.5.2.1 Consejo Familiar**

Anteriormente se pensaba en un Consejo Familiar para que fuera el encargado de decidir el crecimiento de la empresa, ahora los autores como Gómez (2015) y Peking (2017) proponen un Consejo Familiar que tenga la tarea principal es la estrategia familiar, la relación entre los

miembros de la familia y velar por el patrimonio de la misma, así como debatir los conflictos de interés entre los participantes del sistema.

De acuerdo con Ferrón, Simón, Durán y San Martín (2016) este órgano es quien regula la relación armónica entre empresa y familia, el cual tiene la facultad de velar por los intereses de la familia ante la empresa, en donde los integrantes exponen sus preocupaciones que integran las tres dimensiones (propiedad, familia y empresa).

Martínez (2007) plantea que las tareas principales del Consejo Familiar son:

- Explicar los valores fundamentales de la familia y transmitirlos a futuras generaciones
- Ser la voz de la familia ante el consejo administrativo
- Establecer políticas o criterios de largo plazo con respecto a la relación de la familia con la empresa (empleo a familiares, comportamientos, salida de la empresa, políticas de remuneración, reparto de dividendos, etc)

### **2.5.3 Genograma**

Para Casillas, Díaz, Rus y Vázquez (2014), éste es una herramienta basada en la construcción de figuras que representan personas y líneas que describen sus relaciones.

El genograma es una herramienta usada para representar, por medio de determinada simbología, la estructura familiar. En la cual se integran los principales elementos estructurales, dinámicos y relacionales del sistema familia. Los genogramas normalmente tienen como alcance mínimo tres generaciones.

Casillas, Díaz, Rus y Vázquez (2014), resumen los principales símbolos relacionados con los miembros de la familia, las relaciones entre ellos y las principales situaciones. Figura 7

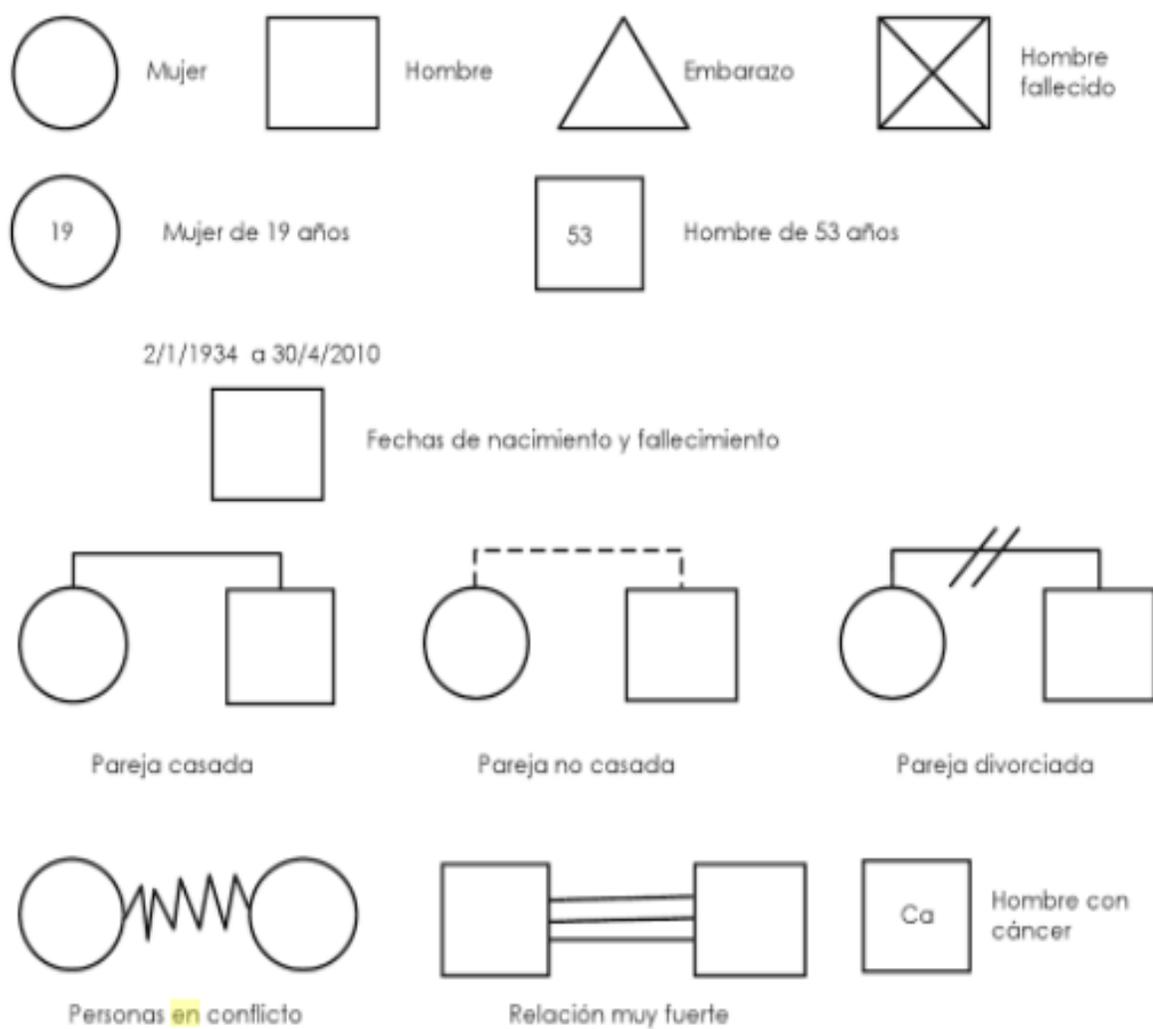


Figura 7. Principales símbolos del genograma. (Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2014)

## 2.6 Continuidad de Empresas Familiares

Los números son negativos cuando se habla de la continuidad de las empresas familiares , alrededor del 75 por ciento de las empresas familiares en México no logran sobrevivir al cambio de la primera a la segunda generación y aproximadamente el 90 por ciento de este 75 no logran pasar a la tercera. (Ferrón, Simón, Durán y San Martín ,2016).

Macías (2017), rescata de los trabajos de San Martín y Durán el 66 por ciento de las empresas mexicanas pertenece el mando a la primera generación, el 29 a la segunda y el 4 por ciento a la tercera.

### **2.6.1 Protocolo familiar**

Una parte fundamental en una empresa familiar son las reglas que hay que tener claras y que deben seguir correctamente los miembros de la familiar. Este conjunto de reglas se sitúan en el protocolo familiar el cual es un documento escrito que enuncia en forma clara los valores y la relación entre familiares y sus políticas y reglas con respecto a los tres sistemas que forman una empresa familiar, contiene los acuerdos que la familia establece con respecto a su relación con la empresa y la propiedad, además ofrece estabilidad a la relación empresa-familia, pues define las reglas del juego; su objetivo siempre debe de ser la continuidad en el tiempo y seguir con el crecimiento de la empresa, además de la relación futura de los miembros del sistema familia (Ferrón, Simón, Durán y San Martín, 2016). Para estos autores es de suma importancia preparar un protocolo que aporte elementos para una relación amable entre familia-gobierno como prioridad basado en el amor, los valores y el consenso antes que los acuerdos legales establecidos, esto permitirá tener bases firmes para el momento en el que exista un conflicto en la familia o empresa familiar pueda esté salir a flote sin dañar la relación de los integrantes de la familia implicados, pues se están tocando fibras sensibles en donde los sentimientos y el lazo sanguíneo esta primero que cualquier ente o interés económico.

Con el fin de evitar ambigüedades y fijar cambios a seguir, Grabinsky (2010) dice que la empresa se debe regir con reglas y políticas claras.; para esto debe elaborarse y aprobarse un Protocolo o Constitución (como él lo llama) Familiar que brinde a los interesados una pauta a

seguir, así como ciertas políticas aceptadas por todos. Este autor subraya las reglas de *ingreso familiares* y los *conflictos de interés*, como temas de suma importancia para las familias de empresarios.

Para que una compañía perdure y la familia empresaria tenga mayor estabilidad, es necesario tener visión a futuro y actuar de manera anticipada; tener un protocolo familiar es elemental para el momento en el que se presenten situaciones tensas y sobre todo espontaneas, así que éste apoyara para estar organizado y saber que hacer frente a ciertos acontecimientos y se evitarán fricciones entre miembros de la familia.

El protocolo debe de ser flexible y que se adapte a los cambios que la familia o la empresa puedan tener. Existen diferentes propuestas sobre los elementos que deben integrar un protocolo familiar, de acuerdo con Ferrón, Simón, Durán y San Martín (2016) los más transitados por estas instituciones son:

- Misión, valores y estilo de familia
- Consejo Familiar
- Gobierno de la empresa
- Participación de la familia en la empresa
- Asuntos patrimoniales como familia empresaria (acuerdo de accionistas)
- Directrices empresariales de la familia
- Otros asuntos de interés para la familia empresaria

## 2.6.2 Sucesión

La sucesión dentro de las empresas familiares causa nerviosismo, temor y angustia, ya que éste es uno de los temas de llevar a cabo, incluso si se han realizado todos los pasos para entregar la estafeta al sucesor. Ferrón, Simón, Durán, San Martín (2016).

La sucesión es un proceso familiar dentro de la empresa el cual es clave para su sobrevivencia, es aquel periodo de transición del mando y de responsabilidad no solo de la compañía, sino también de la familia empresaria; en él se involucra la elaboración de un plan de traspaso de la estafeta de mando y poder. El predecesor tiene la gran responsabilidad de elegir a quién le dejara la estafeta. Nogales (2008), dice que los fundadores exitosos tienen en mente que los sucesores más eficaces son aquellos que tienen los conocimientos suficientes para entender el negocio y el carácter para liderar a la familia.

Para Belausteguigoitia (2010) la sucesión involucra la empresa, la familia y la propiedad, y durante este periodo cada uno de estos subsistemas experimenta cambios importantes. En lo referente a la empresa, los que dependen de ésta (clientes, proveedores, trabajadores) se encuentran con incertidumbre pues el remplazo de director genera cierta revolución; en cuanto a la familia, éste proceso suele ser difícil principalmente para el fundador pues debe de encontrar actividades en las que concentre su tiempo; en el sistema de la propiedad en este proceso cambia su configuración a una nueva propiedad al ser transferida a los sucesores.

Existen ciertas variables fundamentales en toda sucesión familiar, Nogales (2008) los enlista de la siguiente manera:

- Todo plan de sucesión es un hecho político enmarcado dentro de una realidad familiar intergeneracional.
- El perfil del sucesor ha de ser definido técnicamente, de acuerdo al futuro estratégico de la empresa; y políticamente en consecuencia a las previsible características familiares, Ambas variables garantizan la competitividad de la empresa y la cohesión.
- Todo proceso sucesorio ha de ser evaluado objetivamente y de manera periódica también por personal ajeno a la familia.
- Todo plan sucesorio ha de tener previstas respuestas de reemplazo a crisis graves durante su proceso.
- En paralelo al proceso sucesorio, el predecesor ha de diseñar su plan retiro y de pactos pre testamentarios.

Para realizar un adecuado proceso sucesorio se analiza el entorno y los sistemas en los que se ve implicado (Cabrera, 1998), en este análisis deben tomarse encuentra diferentes elementos como: las perspectivas, características y perfiles de las personas predecesoras, de las sucesoras y las relaciones interpersonales que se conjugan, tomando en cuenta la influencia de los sistemas familiar, empresarial, terceras personas y factores del entorno.

El fundador o emprendedor, quien en el momento de la sucesión se convierte en el antecesor es figura clave en el sistema de empresa familia (Handler, 1989); esta persona adquirió ciertos rasgos de personalidad durante su historia de vida personal y empresarial que se resumen en su perfil empresarial que influye directamente en el proceso y deben (Cabrera, 1998) conocerse y comprenderse para no causar problemas en la sucesión; estos son necesidad de logro, creencia en el control interno, asunción de riesgo moderado y tendencia creativa e innovadora. Para que estos

rasgos no contaminen la sesión cesión de la batuta se han generado perspectivas disposición a desvincularse progresivamente de la empresa, tener un compromiso de seguimiento con la persona sucesora y en tema de comunicación haber compartido aspectos positivos y negativos de los sistemas empresa y familia.

Existen diferentes elementos que apoyan en el buen trabajo del proceso sucesorio; Macías (2018) rescata que la formación, el compromiso y la experiencia dentro de la empresa de la persona sucesora, su relación con el antecesor y su adaptación a los objetivos; así la cultura familiar; la situación de la empresa, sus interacciones y dinámicas culturales, la estructura empresarial, el nivel de planeación de la sucesión, las trayectorias personales de los integrantes familiares y las implicaciones del entorno son esenciales para el éxito del proceso.

## **2.7 Elementos, conflictos y funcionalidad para la continuidad de las empresas familiares**

Como ya se ha mencionado anteriormente, las empresas familiares son organismos muy complejos cuya continuidad es el principal reto al que se afrontan y su mayor deseo es que el control de éstas permanezca en la familia de una generación a otra. Existen ciertos elementos negativos que traen como consecuencia conflicto dentro de ellas; sin embargo también hay determinadas acciones y factores que funcionan de manera positiva que impulsan positivamente para que estas trasciendan.

Durante el transcurso del ciclo de vida de una empresa familiar se desencadenan una serie de conflictos, disputas o pleitos que pueden llegar a la extinción de la organización y dañar fuertemente la relación familiar hasta llegar a separar a la familia. El sistema familiar de por si es un núcleo difícil de entender, Perkins (2017) en uno de sus trabajos menciona que se trata de una

lucha entre la fuerza centrífuga, causante de la separación de las familias, con la fuerza centrípeta que por lo contrario tiende a unir a la familia.

No todo es obscuro dentro de las empresas familiares, pero si bien son más señalados y llaman más la atención los fracasos, conflictos y pleitos que se suscitan dentro de este tipo de organizaciones, pues existe cierto morbo social (Belausteguigoitia, sin año) que genera esta mirada hacia lo negativo.

Perkins (2017) propone que una organización familiar debe tener ciertos objetivos claros y buscar que cada una de las dimensiones de la empresa familiar cumpla con ciertos fines para que la empresa marche con éxito y que la familia no presente disputas. Estos fines que Perkins (2017), propone son: La empresa creando riqueza, la familia generando felicidad y las personas logrando se realización personal.

Cada empresa familiar es diferente, pertenecen a distintos sectores y las hay de todos tamaños, pero siempre los patrones de conducta son repetidos y hay dos características principales que Perkins (2017) ha observado a través de investigaciones y consultorías en el tema, las cuales son repetidas por casi todas las Empresa Familiares, por no decir que por todas. La primera de estas dos características es que todas estas empresas se parecen en los problemas que tienen que afrontar por el hecho de ser propiedad de una familia. La segunda característica que tienen como común denominador este tipo de empresas es que lo que Perkins (2017) nombra: barrer por debajo de la alfombra, refiriéndose a que el verdadero problema que tiene una empresa familiar no es el que ellos mismos piensan o plantean y el que realmente es el meollo del asunto sale a la luz una vez que se comienza a tener un diagnóstico, no se sabe si este fenómeno pasa de manera consciente o

inconsciente pero lo que si es que este problema no sale a la luz de una manera explícita pues se considera que es parte de la intimidad de la familia y lo cubren como instinto de protección.

Resulta sumamente complicado para las empresas familiares entender que la empresa y la familia son dimensiones diferentes y que cada una necesita un lugar adecuado, debido a la gran carga emotiva que se genera al mezclarse las dos dimensiones para formar una institución.

La influencia familiar sobre la empresa es enorme, sobre todo en los casos de las empresas familiares latinoamericanas (Belausteguigoitia, 2005) pues está afecta o beneficia directamente en la continuidad de las compañías. Este fenómeno puede llevar a las empresas consecuencias positivas o negativas para su continuidad, según la manera en la que se afronte esta situación, esto es llamado solapamiento institucional (Perkins, 2017). Cuando los problemas familiares se intentan resolver dentro de la empresa se pone en riesgo a la organización, en cambio si los intereses y visión de los miembros de la familia sea alinean influye esto de manera positiva para el crecimiento, desarrollo y continuidad de la empresa (Belausteguigoitia, 2005).

Otro aspecto importante para la permanencia de una empresa familiar es que la persona que dirija la organización debe tener conocimiento pleno sobre la empresa y un buen carácter conciliador para liderar a la familia, esta persona debe tener la habilidad de articular las necesidades y demandas de la familia y la empresa (Belausteguigoitia, sin año). Una planeación oportuna y a tiempo, en donde la comunicación y participación de los miembros y sus intereses estén presentes en el proceso y al tomar decisiones, y además el conocimiento tanto de las fortalezas y debilidades en las dimensiones de empresa y familia, disminuyen la riesgo de problemas y aumentan la posibilidad de continuidad y éxito de estas organizaciones según Belausteguigoitia.

Existen una serie de elementos cruciales para la continuidad de una empresa de tipo familiar, estos elementos enunciados en las próximas líneas son propuestos por Belausteguigoitia (2007) básicos a seguir para enfrentar diversas situaciones que se presentan durante el ciclo de vida empresarial:

- Establecer lineamientos que regulen la incorporación de parientes en la empresa
- Proyectar el futuro deseado de la empresa, tomando en cuenta a los miembros de la familia
- Lograr un sano orden en los sistemas familia y empresa, evitar que los roles de la familia sean extensión a los de la empresa
- Desarrollar el espíritu emprendedor entre los miembros de la familia para que la empresa crezca al ritmo de la demanda de la familia y que puedan también desarrollarse en nuevos negocios

Debe tomarse en cuenta que facultades y decisiones son responsabilidad del sistema familia y del sistema empresa, pues al no diferenciar esto se genera un bajo rendimiento y causas de conflictos.

Estos conflictos de continuidad dentro de una empresa familiar han sido visualizados por Belausteguigoitia (2015) tales son: juego de roles inadecuado, estructuras organizaciones erróneas, exceso de miembros de la familia dentro de la operación de la organización, remuneraciones inadecuadas y comportamientos; además de este tipo de causas de rencillas por la incorrecta separación de sistemas propone otras causas de llevan al conflicto como lo son, el clima organizacional tóxico poco propicio para el desarrollo, comunicación deficiente y lucha de poder por el control de la compañía.

Es sumamente importante conocer las debilidades y fortalezas que posee la empresa, como empresa familiar para detectar cuáles pueden ser los posibles conflictos a los que se enfrentará o ya se enfrenta la organización; es clave para su continuidad hacer una planeación en donde la estrategia este basada en estas fortalezas y debilidades para poder potencializarla.

Después de diferentes investigaciones, Belausteguigoitia (2005) propone las fortalezas y debilidades enunciadas a continuación, las cuales impactan en la continuidad de las empresas familiares:

#### Debilidades:

- Nepotismo
- Autocracia y paternalismo
- Parálisis directiva y resistencia al cambio
- Manipulación familiar
- Contratación de profesionistas poco calificados, exceso de familiares en la empresa
- Falsa seguridad
- Resentimiento, conflictos emocionales
- Organización poco profesional
- Generación de prisioneros, no permite hacer una trayectoria profesional personal a los miembros

#### Fortalezas

- Relaciones de afecto
- Compromiso hacia la organización

- Productividad
- Visión a largo plazo, “*Quien no tiene una visión a largo plazo es fácil que tropiece en el corto plazo*” (Belausteguigoitia, 2005).
- Vocación y oficio
- Rapidez en la toma de decisiones
- Resistencia
- Servicio

Belausteguigoitia (2005) propone ideas para la funcionalidad y como manera de prevenir conflictos y así generar la continuidad de las empresas familiares, son las siguientes:

1. Creación de una visión compartida
2. Clarificación de las reglas del juego
3. Profesionalización, diseño organizacional profesional (dando prioridad al sistema familiar)
4. Incorporación de elementos capaces de agregar valor
5. División de funciones y descripción de puestos
6. Descripción de trayectorias: plan de vida y carrera de los miembros
7. Difusión de una cultura de aceptación a la diversidad
8. Encapsulamiento del conflicto
9. El perdón, canalización adecuada de emociones
10. Contratación de profesionales capacitados ajenos a la familia
11. Correcta separación de los sistemas empresa y familia
12. Contratación solo de los miembros de la familia valiosos y que aporten a la empresa

Además de todos los aspectos anteriores que se proponen anteriormente para la continuidad, existe un elemento imprescindible para que una empresa familiar permanezca, pues estos imparten de manera directa a la filosofía familiar, la cual conduce el actuar de los miembros de la familia al momento de tomar decisiones. Sin duda alguna los valores son un elemento sumamente importante para las empresas familiares, aquella familia que comparte sus valores, tiene intereses en común y se apoya en la filosofía de vida y los principios con los que desde pequeños crecieron, será lo que fortalecerá al sistema familiar y que apoyará para que en la empresa tengan una visión en conjunto; gran parte del éxito de las empresas familiares centenares se basa en la unidad familiar, la confianza y el compromiso de la trasmisión de valores, esto es una gran ventaja frente a las organizaciones no familiares (Gómez, 2016).

Hoy, las empresas familiares en México tienen grandes retos para su continuidad, su permanencia es trascendental pues son el motor de la economía mexicana; los retos principales a los que deberá someterse la empresa familiar que quiera permanecer en el juego son, la conciliación de intereses entre empresa y familia, la integración de los talentos por parte de miembros de la familia, la profesionalización de la empresa, el correcto proceso sucesorio (Belausteguigoitia ,2011), tener claridad en las reglas del juego, comunicación, empatía y confianza entre los miembros así como compartir una misma visión de la compañía.

### **3. Estudios investigacionales sobre factores que influyen en la continuidad de una empresa familiar**

Hasta el día de hoy son pocos los estudios e investigaciones para el tamaño de importancia que tiene el tema de empresas familiares. En este trabajo ya se habló sobre la teoría existente, ahora

toca hablar sobre los estudios investigacionales del tema, específicamente sobre los factores que influyen para que este tipo de compañías continúen de una generación a otra.

No se encontró algún trabajo específicamente sobre factores determinantes o influyentes en la continuidad de las empresas familiares; los trabajos más cercanos al tema hablan más bien sobre el éxito, la continuidad y los factores que influyen en el éxito de la sucesión como elemento principal para la continuidad de éstas; estos trabajos, que se presentaran en las próximas líneas, hablan sobre los elementos que han influido la permanencia de las compañías familiares y los fueron tomados como referencia para este apartado.

Si nos ponemos a pensar los tres temas principales de los que hay estudios; el éxito, la continuidad y la buena sucesión; están continuamente relacionados y los factores que los influyen se encuentran ligados. Estos temas tienen el mismo fin, el cual es el máximo deseo de las empresas familiares, o sea pasar de una generación a otra minimizando el conflicto entre los subsistemas.

Comenzaremos hablando sobre la tesis doctoral *Éxito y Tipología de la Empresa Familiar* escrita por Santos (2015), en la cual él trata de definir qué es el éxito de una empresa familiar y cuales elementos influyen para conseguirlo. En los resultados de su investigación determina que para lograr el éxito de una empresa primeramente se le debe dar la importancia a alcanzar sus objetivos empresariales y familiares propuestos, los cuales se determinan en base a las creencias de la familia (Santos, 2015). Él nos muestra en sus resultados que el éxito de una empresa familiar esta principalmente influenciado por el legado, la identidad, las características de su capital social e inmaterial, la composición y estructura de sus órganos de gobierno, su perfil de riesgo, la resiliencia organizacional, la percepción del entorno, las características propias con las que cuentan

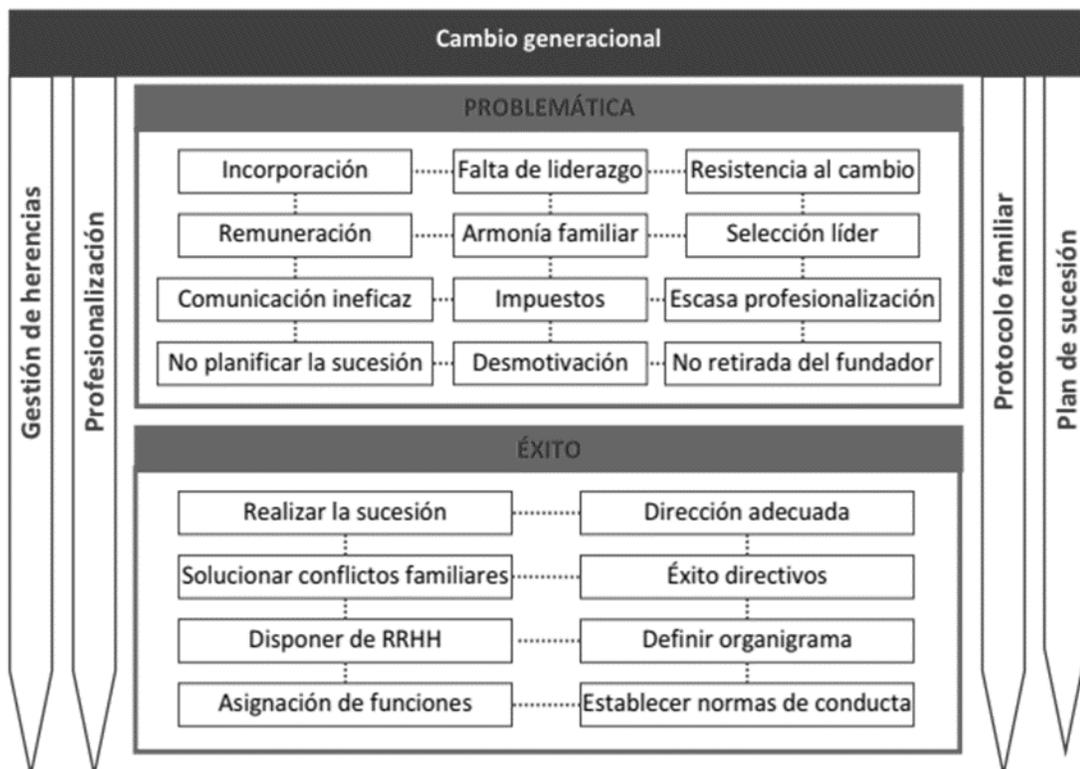
su recurso humano y por último el solapamiento y la interdependencia entre sistemas familia y empresa.

El segundo trabajo encontrado se habla más sobre la longevidad y el análisis de cómo diferentes empresas familiares han superado con éxito cambios sociales, políticos, económicos y familiares para conseguir la continuidad en el tiempo. Está es una tesis doctoral titulada Análisis de la Continuidad de la Empresa Familiar elaborada por Abelló (2015), en sus resultados rescata que para que una empresa familiar logre el reto de la sobrevivencia se necesita un ajuste y equilibrio entre dos realidades, el sistema familiar y el empresaria. Hace mención también de otros factores negativos que obstaculizan la supervivencia empresarial tales como conflictos familiares, altruismo, desventajas de capital social, mayor aversión al riesgo y menores índices de inversión; por otra parte presenta factores positivos en las diferentes áreas del negocio que son influenciadores de continuidad como: planificación de la sucesión, dirección estratégica como medio para preservar los valores fundamentales de la empresa, desarrollo de una cohesión integradora de la propiedad, fortalecimiento de los mecanismos de gobierno y habilidades de liderazgo en los directivos y el desarrollo del entorno, valores y cultura. En este trabajo Abelló (2015) asocia la continuidad y el éxito a la longevidad de la empresa familiar, pues esto querrá decir que la compañía fue capaz de adaptarse a diversas transformaciones tecnológicas, económicas y sociales por medio de estrategias, implantación de órganos de gobierno de manera correcta y un adecuado plan de sucesión.

Continuaremos hablando de un trabajo que trata sobre la continuidad de la empresa familiar que relaciona el éxito con los factores que influyen durante la sucesión, este es un artículo publicado por Pérez y Gisbert (2012) en una revista de investigación investigación, titulado con el nombre

La Continuidad en la Empresa familiar, Análisis de Casos. En su trabajo concluyen que de 100 empresas familiares, sólo 33 superan el tránsito de la primera a la segunda generación y de estas 33 empresas, sólo 15 pasan a la tercera generación, determinando que la causa principal de desaparición de ellas tiene una relación directa con los conflictos entre los miembros de la familia. Mencionan que durante el transcurso de las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar existen numerosos factores de éxito que las empresas deben cuidar, pues estas empresas tienen consecutivamente problemas relativos en su condición de ser familiares, los cuales si no son cuidados pueden destruir a la empresa aun siendo esta productiva y rentable.

En los resultados de su trabajo Pérez y Gisbert (2012) determinan que el éxito de una organización familiar se encuentra en su capital humano, en la correcta elaboración del organigrama y la estructura de la empresa y la correcta sucesión siendo esta ultima la clave en la continuidad de las empresas familiares, por lo tanto crean un el siguiente esquema (Figura 8) sobre la relación entre la problemática y el éxito de la empresa familiar.

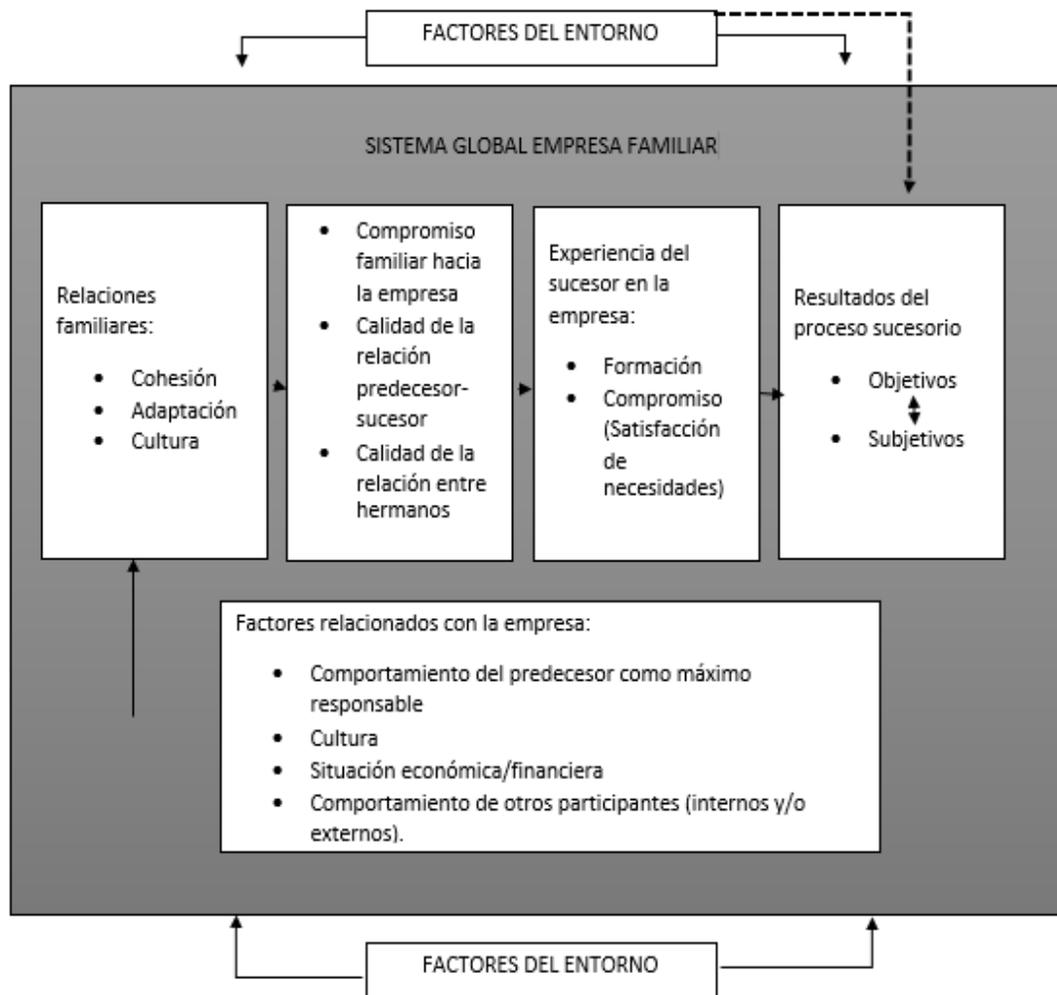


*Figura 8.* Relación entre la problemática y el éxito de una empresa familiar. (Pérez y Gisbert, 2012)

La mayoría de investigadores inclinan sus resultados a que la sucesión es el principal elemento que influye en el éxito de las empresas familiares, pero para que este proceso transcurra de una manera correcta existen estudios; como la tesis doctoral de Cabrera (2018) titulada Factores Determinantes del Éxito y Fracaso del Proceso de sucesión en la Empresa familiar; los cuales determinan qué es lo que influye en el resultado de la sucesión.

En el mencionado trabajo de Cabrera (1998), indica la falta de consenso para definir lo que es una empresa familiar, el concepto sucesión e identificar cuáles son los criterios para calificar a

está de exitosa. En su trabajo comienza por definir que la empresa familiar a diferencia de la no familiar se centra en la dirección y continuidad de una relación intraorganizativa basada en lazos familiares, la cual es un sistema complejo de interacciones entre subsistemas. Los resultados de su trabajo hacen identificar factores que influyen en el desarrollo del proceso sucesorio los cuales determinan el éxito o fracaso de éste; con estos factores propone el modelo global de influencias sobre el proceso sucesorio (Figura 9), el cual recoge de manera global la presentación de las influencias que se manifiestan como determinantes en el proceso sucesorio.



*Figura 9.* Modelo global de influencia sobre el proceso de sucesión. Cabrera (1998)

A partir de este trabajo Cabrera (1998) establece las influencias sobre el proceso de sucesión, las cuales tomo de partida para su estudio, los cuales utilizo para la elaboración del modelo expuesto anteriormente; estas influencias que resultaron fueron la perspectiva del predecesor, la perspectiva del sucesor, la perspectiva de las relaciones interpersonal, la influencia del sistema familiar, la influencia de otros participantes así como la influencia del entorno.

Otro investigador que en su trabajo declara al proceso sucesorio como el mayor influenciador para la continuidad de la empresa familiar es Schumacher (2015), su trabajo investigacional se titula Éxito en la sucesión de empresa familiares, factores de influencia. Este surge de la preocupación de cómo asegurar la continuidad de la empresa familiar y la importancia de las interrelaciones entre familia y empresa. Él analiza el proceso de sucesión desde una perspectiva integradora, en su análisis identifica los siguientes factores, los cuales en mayor medida influyen en el éxito de la sucesión: Factores relativos del predecesor, factores relativos del sucesor, el entorno familiar, el entorno económico, el entorno organizacional, órganos de gobierno (específicamente el consejo de familia) y el plan de sucesión.

Un aspecto importante que resulta de la investigación de Schumacher (2015) es que la empresa familiar puede llegar a ser una motivación para mantener las relaciones familiares, como consecuencia el que la empresa subsista con éxito se convierte en un objetivo en común, siendo un patrimonio valorado por todos aún no teniendo participación en ella, esto genera un proyecto familiar y económico común, generando el deseo de continuidad y por lo tanto la permanencia de la empresa. Las relaciones familiares son tan importantes para la familia como para la empresa, pues las influencias de ambas son muy importantes para las estrategias organizativas, determinando así la longevidad de la organización (Schumacher, 2015).

Como se puede observar la mayoría de los investigadores en sus trabajos coinciden en que el principal objetivo por el que trabajan las empresa familiares es su continuidad y la longevidad de las mismas; además siento el principal punto crítico para esto el proceso de la sucesión específicamente. Si bien enuncian los factores que influyen durante todo el ciclo de vida de las empresas para que estas permanezcan, se detienen a explorar la sucesión.

## **4. Metodología**

### **4.1 Enfoque metodológico**

El enfoque metodológico adoptado en esta investigación fue el cualitativo, éste es aquel en el cual se estudian fenómenos sociales abundando las intenciones, experiencias y opiniones de los sujetos participantes (Martínez, 2013), en él se obtiene información por medio de una recolección de datos, la cual es sometida a un proceso de interpretación sin necesidad de una medición cuántica, este método se basa en la recolección de datos a partir de perspectivas y puntos de vista de los participantes (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006); este enfoque gracias a los instrumentos utilizados permitió observar el objeto de estudio de una manera profunda.

### **4.2 Método de recolección de datos**

El método de recolección de datos fue elegido de acuerdo al objetivo de la investigación por ello se lleva a cabo a través del estudio de los casos de manera descriptiva, pues se definen las características específicas de cada objeto; y exploratoria, porque primero se abre un panorama teórico sobre la información existente del objeto de estudio y después se aborda lo encontrado en el campo.

### **4.3 Técnica de recolección de datos**

Por ser una investigación de tipo cualitativa se eligió la entrevista a profundidad como técnica de recolección de datos. Esta técnica consiste en una reunión entre entrevistador y entrevistado para intercambiar información, a través de preguntas y respuestas, de la cual resulta una comunicación y la construcción conjunta respecto de un tema en específico (Sampieri, 2014).

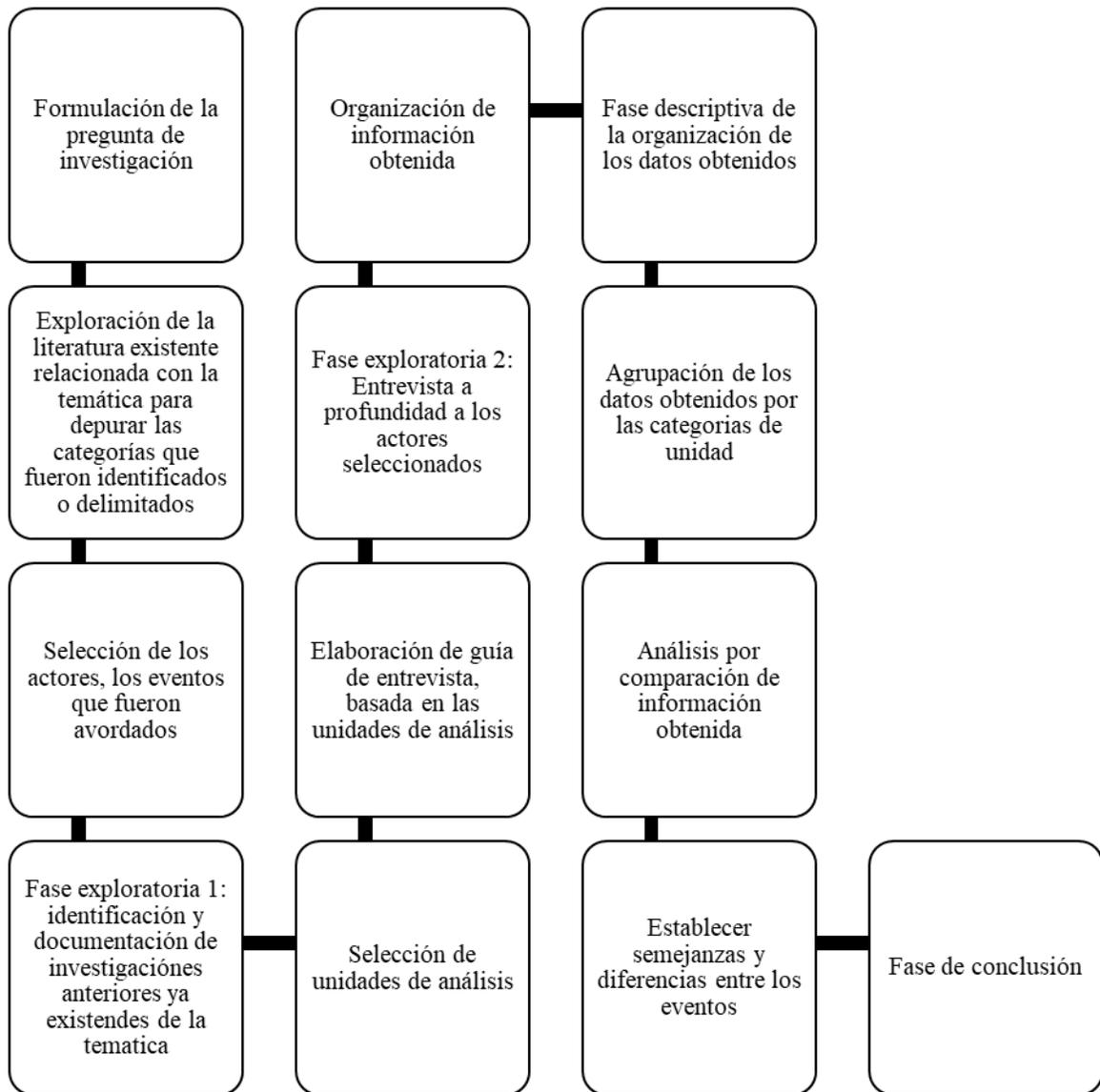
Existen tres tipos de entrevistas, la estructurada, la semi estructurada y la no estructurada; en esta entrevista se eligió la semi estructurada pues es en la que se basa en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene el poder de introducir preguntas abiertas según se torne la comunicación (Sampieri, 2014)

Para esta entrevista los sujetos entrevistados fueron los líderes empresariales actuales de cada organización. Durante las entrevistas se utilizó como apoyo una guía elaborada (Anexo 1), basada en las unidades de análisis elegidas, las cuales fueron: ciclo de vida, modelo evolutivo tridimensional, estructura de la empresa familiar, sucesión, desafíos de continuidad y factores que posibilitan o irrumpen la continuidad. Este instrumento fue designado para tener un acercamiento real con los líderes empresariales actuales de cada empresa y así poder conocer no solo la trayectoria de la empresa que encabezan, sino también sus perspectivas.

El procedimiento para la selección de las unidades de análisis seleccionadas fue a partir los objetivos específicos y los conceptos de definidos en el marco teórico; una vez que se eligieron éstas, fueron separadas por subcategorías y a cada subcategoría se le concedió un indicador basado en la teoría, por cada indicador se creó una pregunta para la guía de entrevista.

#### **4.4 Esquema y procedimiento para el desarrollo de la investigación**

El procedimiento que se llevó a cabo para el desarrollo de la investigación fue basado en “Momentos de investigación cualitativa” de Martínez (2013), este procedimiento se presenta a continuación a manera de esquema.



#### 4.5 Población y muestra

La muestra en una investigación cualitativa es la selección de unidades, personas, sucesos, comunidades... sobre la cual se recolectaran datos (Sampieri, Fernández y Baptista, 2006).

Para este estudio se eligieron como muestra a tres casos de empresas familiares; Empresa “A”, Empresa “B” y Empresa “C”; dos de ellas de segunda generación y la otra de primera, las tres

radican en la Región de los Altos de Jalisco y pertenecen a diferentes sectores; estas empresas fueron elegidas por medio de la observación al ser destacadas en el estado y como casos de éxito en el sector correspondiente a cada una.

#### **4.6 Análisis de datos**

Una vez entrevistada la población elegida para el estudio se pasó al análisis de datos encontrados, para esto fue elegida como técnica de análisis de contenido el análisis por comparación según Barrera (2009), en el cual primeramente se rescatan los se establecen semejanzas y diferencias entre las muestras tomadas para el estudio, los pasos a seguir durante este análisis son: elección de eventos comparados, determinación de criterios de comparación, el ejercicio de comparación, establecimiento de diferencias y semejanzas y conclusiones.

Para realizar este análisis primeramente se hizo el vaciado de las entrevistas hechas a los líderes empresariales de los casos elegidos para el estudio, una vez obtenida la información se clasificó de acuerdo a las unidades de análisis previamente seleccionadas, las cuales fueron utilizadas como criterios de comparación para este análisis; una vez ordenados los datos, se pasó a un ejercicio de comparación de semejanzas y diferencias de los indicadores entre cada empresa estudiado. Los resultados obtenidos fueron documentados y se dio paso a la conclusión de lo encontrado.

### **5. Resultados y discusión de la investigación**

Durante la investigación ya se mencionó primero la teoría existente sobre las empresas familiares, después se hace mención de los trabajos investigaciones existentes en donde se enuncian

los factores que pudieron haber influido en la permanencia de la empresa, más tarde se explica la metodología de cómo es que se hace la investigación exploratoria y análisis de los casos.

Ahora se abordarán los casos estudiados, primeramente describiendo el panorama general de los casos, después identificando los factores que ha influido en la continuidad y permanencia de las empresas familiares analizadas y comparando sus aspectos de continuidad en las trayectorias y perspectivas de los actores líderes de estas empresas.

### **5.1 Factores que posibilitan o impiden la continuidad de una Empresa Familiar encontrados en el estudio**

A continuación se presentan los resultados y su respectivo análisis de contenido de tipo comparativo, guiados por los objetivos planteados.

En un inicio, se presentan las trayectorias y perspectivas de manera comparativa de cada empresa familiar estudiada y en un segundo apartado se integran los factores de continuidad que se identificaron en los tres casos de empresas familiares, así como las debilidades y fortalezas detectadas.

#### **5.1.1. Trayectorias y perspectivas de Empresas Familiares de la Región de los Altos de Jalisco**

En esta sección del trabajo, primero se presenta un panorama de general de cada caso y después se hace una comparación entre los tres casos por categoría de análisis las cuales son: las etapas del ciclo de vida y sus elementos como, integración de los miembros de la familia, el papel desempeñado por el conyugue y la preparación profesional de los miembros; después sobre las tres dimensiones del modelo evolutivo tridimensional, propiedad, empresa y familia; estructura

de la empresa familia, la cultura, los órganos de gobierno, sus procesos de sucesión, así como la perspectiva de cada actor empresarial sobre los factores determinantes de continuidad de las empresas familiares

#### **5.1.1.1 Panorama general de los casos**

La empresa “A” se dice ser de segunda generación, aunque en realidad sería la tercera pues el abuelo fue quien fundó la empresa, pero hoy al ser únicamente sociedad de hermanos se consideran técnicamente como segunda generación; la familia es integrada por cinco hermanos, tres mujeres y dos varones y la madre, el padre murió hace unos años; en la compañía se encuentran trabajando directamente tres de los hermanos, dos se encuentran en temas de tesorería e investigación y desarrollo y el otro es quien dirige la empresa desde hace 10 años; las otras dos hermanas solo son parte del consejo. No se han diversificado, su capital está completamente invertido en una sola empresa.

La empresa “B” es de segunda generación y sociedad de hermanos, aún vive el fundador y su conyugue, la tercer generación se ha incorporado desde años atrás en la operación, el fundador sigue como presidente de la empresa y uno de sus hijos es quien lleva la dirección general; en total son seis hermanos, tres hombres y tres mujeres, todos operando en diferentes áreas de la empresa; el director general lleva liderando la empresa desde hace aproximadamente 10 años aunque el papá aun no suelta completamente. Esta empresa ha invertido en diferentes industrias y otras empresas.

La empresa “C” es de primera generación y su propiedad pertenece al fundador por lo cual pasa a ser propietario controlador; pero hay una característica clave la cual es que su fundador viene de una familia empresaria, el aún se encuentra como director general de la empresa pero sus hijos ya han empezado a involucrarse; dos de ellos han terminado la carrera universitaria, el mayor

ya se ha integrado de manera total en la operación de determinadas áreas de la empresa y la segunda hija apoya en el área de tesorería; otro de los hijos aún se encuentra en la universidad pero se involucra los fines de semana y las vacaciones; la familia del fundador la constituyen el, su conyugue y cuatro hijos, dos mujeres y dos varones, la hija más pequeña aún no se involucra debido a su corta edad El fundador ha diversificado su capital en diferentes sectores y empresas.

### **5.1.1.2 Ciclos de vida de las empresas familiares**

#### **Primera etapa: Fundación**

##### Empresa “A”

El abuelo fundo un negocio pequeño el cual lo dejo a sus dos hijos, una mujer y un hombre; el hijo hombre decide comprarle a su hermana su parte y seguir él con el negocio, transformándose en el único propietario. Esté último trabajó su negocio de una manera tradicional y sin visión ni deseo de convertirlo en una empresa, menciona el segundo sucesor quien hoy lidera la empresa *“mi padre tenía un negocio bonito en donde podía manejarlo él, no necesitaba gerentes, los flujos de efectivo eran buenos y no tenía complicaciones”*.

##### Empresa “B”

La necesidad de estabilidad económica y el deseo de estar la familia en un mismo sitio llevo a el fundador a formar lo que hoy se ha convertido en una empresa que emplea a alrededor de 1200 personas. El fundador de la empresa en compañía de su esposa e hijos había cambiado su lugar de residencia a la Ciudad de México pues tenía parientes a los que la vida y el trabajo allá les había sonreído; a él no le había ido como pensaba, así que decide regresar a su lugar de nacimiento, Pegueros Jalisco que es delegación de Tepatitlán, en donde comenzó a trabajar mitad de semana y la otra mitad de semana regresaba a su trabajo de la Ciudad de México y con su familia; su esposa

le propuso mudarse todos de nuevo a Jalisco, así ya no tendría que estar viajando y estaría al pendiente de su familia, y concentraría su trabajo en un solo lugar, así que por decisión de ambos venden su casa en Ciudad de México para poder tener liquidez y comenzar con el negocio.

#### Empresa “C”

El fundador de la empresa viene de una familia empresaria, su padre decide a principios de los noventas apoyarlos con capital semilla para que cada uno de sus hermanos y él emprendieran negocio; él decide al salir de la universidad en sociedad con uno de sus hermanos poner un negocio de servicios pero para 1992 su padre le propone incursionar en el sector agropecuario, lo apoya y le dice *“yo te apoyo con esta granja, ya sabrás si esa granja la quieres crecer”*. Algunos de sus hermanos estaban incursionando también en este sector por lo que los invita a formar una sociedad en donde cada uno aportó sus activos a la empresa, durante el transcurso de la misma, los hermanos comenzaron con una visión diferente, por lo que cuatro años después de iniciarla deciden volver a separarse. Para 1998 se asocia con uno de sus hermanos con quien creció la empresa hasta 2007 y a su vez decidieron separarse pues sus familias crecían y sus intereses comenzaban a ser distintos. Fue así como en el 2007 comienza de nuevo de manera independiente siguiendo así hasta la fecha.

#### **Trasmisión del deseo de continuidad a los miembros**

##### Empresa “A”

El deseo de la esposa del fundador era que todos siguieran juntos dentro del negocio, pero realmente el fundador no lo vio así, si no que fue más bien un tema de posición económica.

Cuando el actual sucesor sale de la universidad y empieza a involucrarse de lleno en el negocio, sostiene una plática determinante con sus padres *“veo que vivimos bien una familia de este negocio, pero en un futuro no va a ser una familia, vamos a ser 6 familias, entonces el negocio*

lo tenemos que crecer o llevarlo al punto de que si todos queremos vivir del mismo negocio, pues tenemos que crecerlo 6 veces”. Entonces el padre da carta abierta a su hijo, pues entendió que el negocio tenía que crecer para todos poder llevar el mismo nivel de vida.

El día de hoy a el líder de la empresa no le interesa que sus hijos laboren en un futuro dentro de ella, por lo que ha decidido no involucrarlos y por lo tanto no trasmite este deseo de continuidad; el ve a sus hijos desarrollándose en lo que a ellos les gusta sin presiones ni obligaciones de sumergirse dentro de la empresa de la familia, los ve recibiendo dividendos por algo que trabajo su padre.

#### Empresa “B”

“Para adelante y todos juntos” es la filosofía de vida del fundador la cual día con día al lado de su esposa trasmite desde a sus hijos hasta sus bisnietos, todos en la familia son conscientes del deseo del fundador de continuar con la empresa que lo han hecho suyo y saben que es de vital importancia; el director de la empresa menciona que eso se ha transmitido “como la humedad desde los principios de la empresa ”. Comenta también que tal era el deseo y motivación que desde pequeños tenían “la buena voluntad” de vivir de una manera austera para que las ganancias fueran reinvertidas, siendo esto un acierto para que la empresa sea lo que hoy es.

#### Empresa “C”

Aunque el fundador ha dado la libertad de seguir o no dentro del negocio, sí le gustaría que sus hijos continuarán dentro del él y lo potencializaran. Desde que estaban pequeños se llevaba a los varones a sus labores cotidianas, cuando fueron creciendo en temporada de vacaciones y fines de semana los involucraba dándoles responsabilidades. El fundador ha transmitido su deseo a sus

hijos estando cerca de ellos, vigilando que ellos se involucren con la gente y con todo, platicando con ellos como es la operación y su visión del negocio, los hijos de chicos vieron cómo empezó su padre.

### **Integración de los miembros de la familia**

#### Empresa “A”

Cuando los hijos del fundador comenzaron a involucrarse en el negocio desde que estaban pequeños, pues los domingos los ponía a vender en un punto de venta.

Realmente la mayoría comienza a incorporarse en actividades operativas y con sentido de responsabilidad cuando salen de la universidad ya con licenciaturas o incluso algunos hasta que terminaron su maestría. El que hoy dirige la empresa, comienza desde que estaba en la preparatoria.

El ingreso de manera formal de los hijos fue por deseo de los padres, nunca se les pregunto si querían o no formar parte de esto. El que hoy es el sucesor comenta que este es un tema delicado dentro de las empresas familiares *“es algo que al principio genera frustración, porque tu estudiaste algo y tenías una ilusión de ser alguien en la vida y sin embargo te encajonan a trabajar dentro de...”*.

#### Empresa “B”

Sin planearlo o pensarlo, los hijos varones se fueron involucrando en diferentes áreas de la empresa familiar, mientras las mujeres apoyaban en tareas de bancos que provenía del área de finanzas de la empresa. Los padres aun sabiendo que se corría el riesgo de que los hijos se equivocaran los dejaron tropezar para aprender, el director de la empresa dice *“íbamos a trabajar jugando”*. Poco tiempo después fueron preparándose en universidades, algunos con diplomados y

con licenciaturas; y con apoyo de agentes externos fueron involucrándose de manera correcta a las tareas de la empresa.

#### Empresa “C”

Desde que los hijos varones estaban pequeños iban con su padre en vacaciones y fines de semana a trabajar. Ahora un varón y una mujer han terminado la universidad y el varón se ha apoyado de diplomados, los dos están involucrados en el negocio, uno ya como responsable de ciertas áreas y otro integrado en temas de finanzas. Los otros hijos aún siguen preparándose, uno en la universidad y la más pequeña aún en educación básica.

#### **Integración - papel desempeñado por el Conyugue**

##### Empresa “A”

La esposa del fundador nunca se integró a la empresa de manera directa sino más bien fue influenciadora en la filosofía y valores de está.

La relación con los empleados, el trato humanitario y la cordialidad de la gente fueron transmitidos por la madre y gracias a eso hoy la empresa ha creado un sentido de pertenencia único entre los colaboradores.

##### Empresa “B”

La esposa del fundador a pesar de su avanzada edad, aún tiene un papel clave es una mujer con seguridad y decisión. Es quién día con día se preocupa por cada integrante de la familia y la unidad de los miembros, así como de su desarrollo personal y profesional.

Ella fue quien impulso al fundador a vender la casa e invertir en su terruño para construir su patrimonio; ha sido la fortaleza del fundador y brazo derecho, sobre todo al tomar decisiones difíciles tanto de la empresa como de la familia.

Aunque nunca se integró en las operaciones de manera directa dentro de la empresa, hoy forma parte del consejo temiendo así participación en la toma de decisiones; además su influencia en la trasmisión de valores ha sido clave para la filosofía no solo de la empresa, también de la familia.

#### Empresa “C”

El fundador junto con su esposa ha formado una relación sana y una familia unida. Es quien lo ha motivado a tener un estilo de vida equilibrado y cuando se quiere ladear hacía un lado ella lo endereza, su apoyo y compañera en todas las facetas de su vida; empresaria, social, espiritual y familiar.

No se ha involucrado dentro de la empresa de ninguna manera sino más bien influye la integración de la familia y el apoyo emocional al fundador, ella la responsable de la formación en valores de sus hijos los cuales en un futuro determinarán la filosofía de la empresa.

### **Preparación profesional de los miembros**

#### Empresa “A”

Todos los hijos estudiaron licenciatura, algunos eligieron carrera y a otros se la impusieron. El sucesor es ingeniero industrial y de sistemas, se especializó en el tema de lácteos y tiene un MBA en el IPADE.

#### Empresa “B”

Algunos de los hijos estudiaron hasta bachillerato y otros una licenciatura, cursaron diplomados en administración de empresas pecuarias y algunos diplomados de dirección de empresa. Por el momento están por entrar en un curso impartido por el IPADE para consejeros de empresas, la tercer generación se ha preparado en universidades en la ciudad de Guadalajara y con cursos en el IPADE, todos han recibido preparación para empresas familiares. El director de la

empresa estudio un diplomado en el IPADE, y aunque solo estudio dos semestres de veterinaria, su preparación en temas de administración, dirección y como consejero lo llevan a tener un panorama sistémico muy claro sobre la funcionalidad de las empresas familiares y no familiares.

#### Empresa “C”

El fundador tiene una licenciatura en administración y finanzas y un MBA, además ha tomado diplomados dentro del IPADE. Dos de sus hijos ya terminaron la licenciatura, uno ingeniería industrial y otra mercadotecnia; el tercero aún estudia administración y finanzas y la más pequeña se encuentra en primaria.

### **Segunda etapa: Crecimiento**

#### Empresa “A”

Cuando el que hoy es el director de la empresa cae a la cuenta de que la familia va a crecer y que todos van a querer vivir de las retribuciones de la misma habla con sus padres y deciden potencializar el negocio, el plan era crecerlo 6 veces más y al día de hoy han crecido 15 veces a partir de ese momento. A partir de esto comienzan con la que hoy es su planta de producción la cual se encuentra operando su máxima capacidad, la cual fue construida a base de sacrificio y esfuerzo de la familia.

Durante este proceso de crecimiento el tema de consultorías ha sido recurrente en todas las áreas sobre todo para profesionalizarlas.

#### Empresa “B”

En el año 1999 la empresa pasa a ser una sociedad anónima, pero desde hace 25 años comenzó un proceso de cambio en su estructura y en cuestión legal; se fijaron sueldos, pues antes todos los miembros gastaba lo que quería y era por cuenta de la empresa.

En este proceso de cambio se tuvo el apoyo de consultores y hasta la fecha se ha tenido, los temas en los que más se han involucrado es en tratar la relación entre miembros de la familia más que la organización del sistema empresarial. El director menciona que al comenzar a guiarse por especialistas se hace un círculo virtuoso el buscar de apoyo profesional.

#### Empresa “C”

Esta empresa aún no recibe apoyo por parte de consultoría pero está justo a tiempo, se tiene planeado hacer una consultoría próximamente y ya ha habido un acercamiento con el que será el consultor, el apoyo será para formar la estructura de la empresa familiar. La empresa se encuentra justo en esta etapa y busca diversificarse.

#### **Tercera etapa: Madurez**

##### Empresa “A”

Al morir el fundador y dejar como herederos al hijo e hija, el varón compra la otra parte a su hermana, desde entonces y hasta el 2009 tuvo el control del negocio. El sucesor llega a la dirección a los 32 años, aunque desde antes el ya dirigía de manera no formal, pues ya estaba preparando camino para ser el sucesor, esto a partir de que se empezó a construir la planta de producción en el año 2005; el actual director fue el encargado de este proyecto y cuando la planta ya estaba funcionando fue que el padre soltó de todo, “lo último que dejó y lo que más le costó trabajo fue el tema de la chequera”, comenta el sucesor.

##### Empresa “B”

Aunque el director general ya lleva 10 años liderando de alguna manera la empresa (desde el 2009); el fundador sigue como presidente de la empresa, pues no solo a él le ha costado trabajo y tomado tiempo sino que también a la familia, el actual director comenta “*más que para mi papá,*

*es complicado para nosotros saberle comunicar de una manera efectiva para que no sienta que estamos mandándolo”.*

La familia esta consiente que es momento de dar un salto, dejar de operar dentro de la empresa y pasar a ser unos buenos consejeros para ella; por lo que ya se encuentran en búsqueda de la manera en lo van a ejecutar con ayuda de agentes externos y preparación académica.

Hoy se trabaja en la planeación para pasar de una manera adecuada la batuta a la tercer generación, pero que ellos desde ahorita se enseñen a ser consejeros y no tanto operativos. Actualmente operan algunos miembros de la tercer generación y otros ya han operado dentro de la empresa, pero en realidad lo que se pretende con su trabajo dentro de la compañía es su preparación para que ellos emprendan negocios propios, aunque no se cierran a que si su perfil es de directivo y no de emprendedor, capacitarlo para poder ser un sucesor de la dirección.

#### Empresa “C”

La empresa aún se encuentra en crecimiento aunque ya está consolidada y es reconocida, el fundador aún es el director general pero planea que entre 9 o 12 años más, dejar la dirección. Aunque aún le queda tiempo ya está pensando en el proceso de la sucesión y dejar las reglas del juego claras para que el día de mañana no se presenten problemas entre sus hijos por falsas expectativas; el desea que uno de sus hijos sea quien suceda la dirección general.

#### **Cuarta etapa: Empresa Consolidada**

##### Empresa “A”

Como ya se mencionó la empresa la lleva la segunda generación, es una sociedad de hermanos. El director menciona que para él la empresa aún no ha crecido lo suficiente mientras que para sus hermanos sí, él dice que la empresa paso de ser negocio a empresa apenas el año

pasado. Su deseo es dejar de operar el próximo año y traer a un externo con su misma visión a dirigirla, el tema es que sus hermanos tengan la misma visión.

Para los propietarios fue muy complicado en un principio la incorporación de agentes externos a la familia a áreas directivas, el fundador estaba renuente a esto; pero esto ya no es un problema los integrantes de la familia ya ha entendido esto, el director menciona que *“si no tienes adentro a la persona con competencias pues hay que traerlas de fuera”*.

Hoy la empresa ha empleado controles electrónicos y gracias a estos ha sido más fácil la supervisión y control a los agentes.

#### Empresa “B”

Hoy la empresa es liderada por la segunda generación aunque el fundador todavía tiene voz y voto. Ha sido complicado involucrar en altos mandos a personas no miembros de la familia, sobre todo en el momento de la operación pues las contraordenes por los miembros de la familia están a la orden del día siendo uno de sus problemas principales; la empresa ha decidido contratar personas de la región de los Altos y capacitarlas para su crecimiento profesional sobre todo para que adquieran habilidades gerenciales.

#### Empresa “C”

Actualmente el fundador aún lidera la empresa, la segunda generación comienza a integrarse.

Durante la trayectoria de la empresa se han nombrado a directores de área quienes no son miembros de la familia, la relación con los agentes ha sido fácil pues el director tiene habilidad de delegar y no es controlador; a estos directores se les ha dado capacitación y son personas que ingresaron a la empresa en mandos bajos y fueron ganándose su crecimiento.

A continuación se sintetiza la información descrita en los párrafos anteriores sobre el Ciclo de Vida de las empresas en un esquema a manera de cuadro comparativo (Figura 10).

<b>ETAPA</b>		<b>Empresa "A"</b>	<b>Empresa "B"</b>	<b>Empresa "C"</b>
<b>Et. 1 Fundación</b>	Motivo	Continuar con el legado del padre y estabilidad económica.	Estabilidad económica, atención a la familia	Independencia y apoyo del padre en el sector que ahora se encuentra
	Deseo de continuidad	Posición económica	"Para adelante y todos juntos"	Estando cerca de los hijos
	Integración de los miembros	De manera formal, después de su preparación académica	A temprana edad se involucraron hombres en áreas, mujeres en bancos	Desde pequeños en los periodos vacacionales y fines de semana
	Conyugue	Trasmisión del trato humanitario a los colaboradores	Fortaleza para la toma de decisiones y unidad familiar	Motiva al fundador a tener un equilibrio; apoyo y compañía.
	Preparación de los miembros	Licenciaturas y posgrados en universidades privadas reconocidas.	Licenciaturas en universidades privadas de prestigio.	Licenciaturas y posgrados en universidades privadas reconocidas.

<b>Et. 2 Crecimiento</b>		Propuesta de potencializar 6 veces más la empresa, hoy ha crecido 15 veces más	Comienza con el proceso de cambio de estructura organizacional y legal.	Se encuentra en esta etapa
		Comienzan con consultorías recurrentes en todas las áreas	Se recurre a consultorías, sobre todo para la estructura empresarial familiar	Se planea un acercamiento un consultor para el tema de estructura empresarial familiar
<b>Et. 3 Madurez</b>		El sucesor toma el negocio a los 32 años, al arrancar con una planta nueva de producción, esto en el 2009	El director toma postura de este cargo en 2009	La empresa se encuentra en crecimiento
		Al fundador le costó dejar el control, sobre todo el tema de chequera	El fundador sigue como Presidente de la empresa, le ha costado mucho soltar	El fundador planea dar sucesión en 9 o 12 años
	Generación en la dirección	Segunda	Segunda	Primera

<p><b>Et. 4</b></p> <p><b>Empresa consolidada</b></p>	<p>Agentes externos</p>	<p>Al principio fue complicado pero después se entendió. “Si no tienes adentro a la persona con competencias pues hay que traerlas de fuera”</p>	<p>Complicado, sobre todo por las contraordenes de parte de los miembros de la familia</p>	<p>La relación ha sido fácil, el director tiene la habilidad para delegar y no es controlador.</p>
-------------------------------------------------------	-------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------

### 5.1.1.3 Modelo Evolutivo Tridimensional

#### Dimensión Evolutiva de la Propiedad

Empresa “A”

Durante la vida de la empresa la propiedad ha sufrido diferentes cambios, el día hoy está es una sociedad de hermanos.

En un principio el abuelo fue propietario, más tarde hereda al padre quien decide comprarle a su hermana su parte de la herencia pasando a ser propietario controlador. Después, cuando los hijos alcanzaban la mayoría de edad se les iba cediendo parte del control accionario en proporción igualitaria. El día de hoy no hay problema en este tema, pues se ha trabajado como familia; cada quien tiene su porcentaje y cada año se decretan dividendos y se reparten según la regla establecida en su “*carta magna*”, de esta manera se refieren al protocolo familiar.

Para el líder de la empresa la distribución de la propiedad debe hacerse según sus competencias y desempeño dentro de la organización.

### Empresa “B”

Hasta 1999 la empresa había sido de un propietario controlador, pero fue entonces cuando se hace una distribución a los hijos de manera igualitaria a mujeres y hombres (aunque en un principio el padre tenía en mente solo repartirla entre los hombres), además se les proporciona un sueldo de acuerdo a sus habilidades y el área que opera; desde entonces y hasta ahora está se ubica como una sociedad de hermanos.

### Empresa “C”

El padre del fundador lo apoyó con el capital semilla al igual que a todos sus hermanos. En diferentes ocasiones sostuvo sociedades con sus hermanos, y al llegar el día de hoy la propiedad recae en él; o sea se ubica como propietario controlador.

Él opina que al ceder la propiedad a los hijos, ellos pueden tener derecho a una parte como hijo por el esfuerzo de sus padres, pero la otra parte debe ser ganada por el esfuerzo propio.

La propiedad es un tema muy sensible “el dinero tiene alma”, menciona el fundador, por lo que es importante tomar la empresa como un medio para generar riqueza y no de manera negativa que por ambición valla e desunir. El fundador menciona que lo dicho por Perkins (2017) “*empresas generando riqueza, familias generando felicidad y las personas realizándose*, es un un círculo virtuoso al que las empresas familiares deben llegar para su funcionalidad.

## **Dimensión Evolutiva de la Familia**

### Empresa “A”

Los miembros de la familia han decidido tener una relación no muy estrecha para evitar conflictos, sobre todo el que hoy es el líder de la empresa; en alguna ocasión el director general tuvo que despedir a uno de sus hermanos, y aunque ya ha pasado tiempo, cuando se recuerdan este tipo de situaciones se tocan fibras muy sensibles. Todos los hermanos son parte del consejo y por

lo pronto no han logrado ponerse de acuerdo para tener una visión en conjunto y determinar hasta donde quieren llegar.

La empresa y la familia van creciendo y para que ambos sistemas converjan a la par se habla actualmente sobre este tema buscando centrarlo en la comunicación y el patrimonio.

El empresario considera que cuando tomo la empresa tenía el conocimiento y las habilidades para liderarla y reconoce que su debilidad al liderar y mediar a la familia.

Esta familia actualmente se encuentra en la etapa de trabajo en conjunto, pues algunos hermanos se han ido integrando al terminar sus estudios profesionales.

#### Empresa “B”

La relación de familia se ha guiado bajo la filosofía del patriarca que se mencionó anteriormente “*Para adelante y todos juntos*”, se trata de un trabajo en conjunto; la madre siempre ha vigilado la unión familiar y buena relación entre los miembros y todos ponen de su parte; tienen una tradición desde hace varios años, cada domingo se reúnen las cuatro generaciones (padres, hijos y sus parejas, nietos y sus cónyuges y bisnieto) a desayunar en casa de los patriarcas y acostumbran vacacionar juntos y esto ha fortalecido los lazos; todos tienen en claro el deseo firme de que la empresa trascienda y se preparan constantemente para ello.

El director de la empresa, no solo tiene conocimientos profundos sobre la organización, sino que tiene carácter mediador en la familia y realmente la lidera, él considera que “*no hay empresa familiar sin familia*”.

La empresa familiar se encuentra situada en el eje familia, pues ante todo el bienestar y la buena relación entre miembros es la prioridad.

La familia de esta empresa se encuentra en etapa de ingreso a el negocio, pues todos los hermanos tienen una responsabilidad pero saben que pronto dejaran de operar y la tercera generación va integrándose.

#### Empresa “C”

El fundador en conjunto con su esposa, han formado una relación sana que ayuda al equilibrio de su familia, sus hijos tienen una buena relación entre sí y aceptan sus diferentes intereses, hasta el momento el fundador no ha tenido roces con sus hijos dentro de la empresa pues sabe delegar.

Para el director la familia es lo primordial dentro de la empresa familiar y como se menciona anteriormente, comparte la visión de Perkins (2017) sobre las empresas familiares como medio generador de riqueza y no como un problema, el objetivo de las familias es la unión y el respeto entre los miembros y no los problemas.

La empresa familiar se encuentra ubicada en el eje familia, pues para el fundador lo principal es que la empresa únicamente sea generadora de riqueza y en conjunto con la familia crear miembros felices y realizados.

Esta familia se encuentra como de ingreso a el negocio, pues apenas dos hijos se han integrado en su totalidad y un tercero se involucra los fines de semana y las vacaciones.

### **Dimensión Evolutiva de la Empresa**

#### Empresa “A”

El camino de crecimiento de la empresa fue difícil pues no había suficiente solvencia económica y tenían baja rentabilidad. Hoy se encuentran en proceso de institucionalizar la empresa, el director menciona que no necesariamente los miembros de la familia deberán dejar de operar dentro de ella, pero en los planes de él sí está estar fuera de la empresa, buscando nuevos horizontes.

Al día de hoy la empresa emplea aproximadamente a 325 personas, contratan gente ajena a la Región de los Altos y les ha funcionado, pues el directo considera que tienen una visión global similar a la suya. Sus controles los llevan por medio de herramientas electrónicas. El director recalca que se caracterizan por hacer las cosas bien, pues no llevan una doble contabilidad, pagan impuestos al 100%, pagan PTU a sus empleados y no ocultan nada de información.

Hoy la empresa es la más grande y representativa de su sector a nivel Jalisco y en la brevedad estarán exportando al país vecino.

La empresa familiar se encuentra situada en el eje empresa, pues para el director es prioridad el bienestar de la empresa y no tanto la unión entre miembros de la familia.

Esta empresa se encuentra en su etapa de crecimiento.

Empresa “B”

La empresa tiene 45 años de vida, a los 20 años la empresa comienza a trabajar con una estructura empresarial y hoy emplea a más de 1200 personas, capacitan a su gente para que crezca en y con la empresa. Aunque están debidamente estructurados aún falla la parte controladora del fundador.

Esta empresa se encuentra situada en la etapa de madurez.

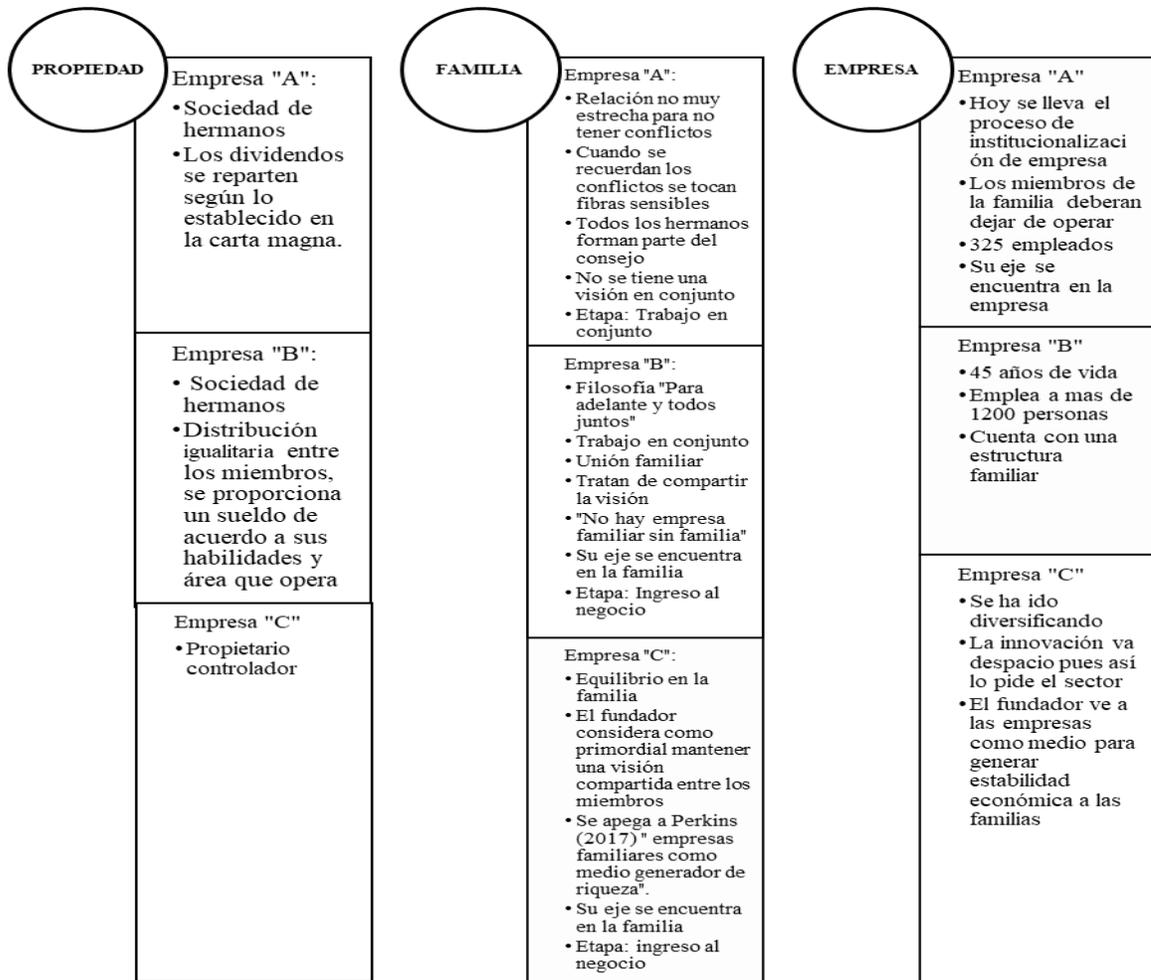
Empresa “C”

La empresa se ha ido diversificando, y aunque antes la innovación estaba a la orden del día, la experiencia y el sector les ha pedido ir un poco más despacio en este tema; su gente entra en puestos bajos y se va desarrollando dentro de la empresa con ayuda de capacitación, pues no le ha funcionado traer gente externa a de la región porque no comparten la visión del fundador.

Esta empresa se encuentra situada en una etapa de crecimiento.

El fundador menciona que las empresas familiares “*deben ser un medio para generar estabilidad económica y riqueza en la familia*”.

A continuación se sintetiza en un esquema comparativo (Figura 11) la información dada en los párrafos anteriores sobre el Modelo evolutivo tridimensional.



## Cultura de la familia en la empresa

### Empresa "A"

Los padres transmitieron un valor a la familia, el cual lo adoptaron dentro de la empresa; este valor es la honestidad. El ahora director dice que sus padres les dejaron en claro “*lo que es tuyo es*

*tuyo y lo que no*"; este es un valor que han inculcado en sus colaboradores y que se trasmite con el ejemplo. El líder empresarial dice *"somos workaholics, eso hace que la gente empiece temprano también y que se involucren tanto en el negocio que lo hacen suyo y obviamente hay reciprocidad de la otra parte, la gente tiene que sentirse parte"*.

#### Empresa "B"

Además del sentido de unidad familiar y el trabajo en conjunto, los padres tienen dos dichos que han transmitido y ponen en práctica entre familia y en la empresa *"levantar al caído"* y *"ser gente con la gente"*. Lo cual le da un sentido totalmente humano a la compañía y hace que las personas que laboran dentro se sientan valiosas.

#### Empresa "C"

El fundador ha transmitido desde pequeños a sus hijos y desde los inicios de la empresa a sus colaboradores el amor al trabajo; además de que se observa un apego y una gran admiración al director de parte de su familia y sus colaboradores.

### **Órganos de Gobierno, Consejo Familiar**

#### Empresa "A"

El director menciona que *"el Consejo Familia va hacer que converjan los tres círculos, que encontremos soluciones en las que todos estemos de acuerdo"*.

Se tiene un consejo en donde participan todos los miembros de la familia socios de la empresa, pero aún no tienen una visión compartida por lo cual no se puede avanzar tanto como si compartieran visión.

#### Empresa "B"

Se está en busca de la manera en que los fundadores entiendan que lo que les funcionó hace unos años hoy ya no funcionará, hasta el momento ha funcionado el que los hijos lleven el negocio

pero tarde que temprano tendrán que dejarlo de hacer y mientras más pronto, mejor; dice el director “tenemos que enseñarnos a ser socios consejeros y que los profesionales contratados y capacitados solo nos compartan resultados.

El director subraya que sus padres formaron un líder en cada uno de sus hermanos y ahí viene una discordia.

Hoy cuentan con un Consejo y todos los hermanos así como los padres forman parte del mismo, se pretende que entre la tercera generación para que únicamente tengan voz, pero no voto; así se irán entrenando para el momento en que les toque estar en la silla.

No necesariamente se debe ser parte operativa de la empresa para ser consejero, incluso cuando se deja de estar inmerso en la operación se abre más el panorama para dar aportaciones.

Empresa “C”

Aún no forma un Consejo Familiar, pues la familia se está involucrando apenas.

#### **5.1.1.5 Protocolo familiar**

Empresa “A”

El director le llama “Carta Magna”, la cual hoy se encuentran elaborando en conjunto con diferentes consultores. Están en proceso de establecer y formular su contenido, se va a llevar un consecutivo y a unificar algunos estatutos en donde debe estar de acuerdo el consejo, que es el órgano principal, además se plantea integrar comités de auditoría y planeación.

El director menciona *“los protocolos se quedan como buenas intenciones cuando no les das formalidad y legalidad, un protocolo al final del día es un acta constitutiva bien estructurada; la clave está en eso, hacer una buena acta constitutiva”*.

Empresa “B”

Dentro de esta empresa lo llaman “Carta Magna”, el día de hoy ya cuentan con una elaborada, la cual se encuentra finando algunos detalles y cambios, hoy en día les cuesta trabajo a los integrantes de la familia y más cuando se mezclan las emociones. Este documento se compone por un conjunto de reglas, las cuales no tienen legalidad, sino más bien son de carácter moral pues gracias a este carácter y compromiso la empresa ha subsistido.

Hoy se está formando un Gobierno Corporativo con personas externas que están apoyando para la correcta ejecución y funcionamiento de la Carta Magna.

El director menciona que dentro de este documento hoy ya se encuentran las reglas del juego para segundas y terceras generaciones mismas que se están detallando.

Empresa “C”

El fundador ya lo ha hablado con los miembros de su familia, su interés sobre contratar a un consultor que los apoye en la correcta y funcional formulación de la estructura de su empresa familiar, quien empiece a poner las reglas claras pues para el fundador es primordial que quien empiece a trabajar dentro de la empresa “*sepa a qué le tira*”.

#### **5.1.1.6 Proceso de sucesión**

Empresa “A”

El plan del director es dejar de operar la empresa en dos o tres años, aunque no se tiene un plan de sucesión establecido, se tiene el deseo por parte del director de traer a un director externo con su misma visión global y empresarial y él trabajar en el consejo. Cuando se tuvo la sucesión su padre no se negó; nunca hubo un plan “*el plan era que yo me encargara de todo*” subraya el ahora sucesor; él ya se encargaba prácticamente de todo.

Al momento de la sucesión, el sucesor tenía un conocimiento pleno sobre el funcionamiento de la empresa, pero reconoce que carecía de carácter para liderar a la familia; además comparte que nunca compartió la visión con su padre pues el fundador era un hombre cauto, estricto en el tema de las finanzas, analítico, cuidaba cada centavo, más no tuvo la visión para hacer la empresa más grande tal vez por miedo, trabajó como dueño pero no como empresario pues no le gustaba arriesgar. En cambio su sucesor es una persona con baja aversión al riesgo, se describe como visionario, con facilidad de desapego y un horizonte global.

#### Empresa “B”

Al permanecer el fundador encabezando la presidencia teóricamente no ha habido sucesión, aunque uno de los hijos es el director general.

El director general considera que para que el líder de una compañía pueda desarrollarse de manera plena y dirigir de manera correcta, al líder se le debe de dar toda la confianza total por parte de los miembros de la familia, de esta manera se evitarán conflictos y el líder podrá ejercer con mayor facilidad su trabajo.

Para el director su prioridad es estar bien con la familia y después con la empresa, sin embargo menciona *“si no hay una estructura de control en la empresa y los números no se le dan a la familia no puedes tener una empresa familiar, debe existir un equilibrio donde reinen los valores que vengan desde la familia, yo busco ecuanimidad”*, este líder es conciliador.

Considera que era más fácil llevar una buena relación con su padre antes de tomar la dirección general de la empresa.

El fundador es un hombre que sabe escuchar, tuvo la tenacidad de acercarse a gente con experiencia y absorber sus conocimientos, goza de gratitud y se caracteriza por la entrega a su familia; su hijo quién es el director general comparte la característica de la entrega a su familia con

su padre; además es una persona sumamente apasionada en los negocios, mediador en la familia, se involucra con su gente y sumamente respetuoso.

Para el sucesor que vendrá espera que los consultores intervengan aconsejándoles sobre el perfil de esta persona y si es conveniente o no que sea un miembro ajeno a la familia.

El director menciona que si hay una característica clave con la que tendrá que contar su sucesor y es el sentido común y la flexibilidad de adaptación, pues esto lo han compartido él y su padre y les ha sido de mucha utilidad.

El plan de sucesión está incluido en las líneas de la Carta Magna, más aún el director menciona que se deben de hacer algunos ajustes de importancia.

Empresa “C”

En este caso aún no se ha presentado ningún tipo de sucesión, pero el líder empresarial compete con Perkins que el sucesor debe ser aquella persona que sepa equilibrar a la empresa y a la familia y que los miembros se encuentren realizándose. El fundador considera que sus hijos y él sí comparten visión empresarial.

Al fundador relativamente le gusta el control, sin embargo una de sus fortalezas es el saber delegar, se caracteriza por su manera de llevar una administración ordenada y sus pasos acertados en el momento de innovar; él busca en su sucesor un perfil muy parecido al suyo, a alguien ordenado, que tenga iniciativa, que tenga la habilidad de darle continuidad a las cosas.

Aún no cuenta con un plan de sucesión pero sabe que quiere estar frente a la empresa solo unos 9 o 12 años más y le gustaría que uno de sus hijos lo sucediera.

#### **5.1.1.7 Disputas, conflictos y dificultades**

Empresa “A”

*“Llegue a ser el malo del cuento, de hecho me toco despedir a una de mis hermanas, ha sido muy difícil porque todavía existen esas fibras sensibles que cuando se recuerdan generan sentimientos encontrados”* comparte el director.

Uno de los conflictos que se ha presentado ha sido entre hermanos, pues se han sentido desplazados por el hermano que hoy es el director.

El mayor problema viene en el tema de compartir visión, pues aún no se ha puesto de acuerdo hasta donde quieren llevar a la compañía y qué camino tomar.

Para el líder los roces entre hermanos siempre van a existir y más si hay un negocio de por medio y se agrava el problema cuando se quiere conservar el voto de poder, en su opinión es falso lo que se dice de separar trabajo de familia.

Subraya otro problema dentro de las empresas familiares y dice *“los padres no entendemos que nuestros hijos tienen un deseo de ser alguien en la vida y de desarrollarse como profesionistas, no necesariamente dentro de la empresa y ese fue uno de nuestro grandes problemas”*.

#### Empresa “B”

Dentro de esta compañía existen tres problemas principales; el primero es que el papá formo líderes y todos los hermanos lo son, por lo que la tarea está en que todos tengan una visión compartida; segundo, los colaboradores aún reciben contraordenes de los hijos del fundador y eso genera confusión en la ejecución diaria; tercero, que al involucrarse la tercer generación pueden involucrarse sentimientos y emociones y crecer un conflicto pequeño si no se tiene las reglas claras.

El director de la empresa, menciona *“los temas más delicados en todas las empresas familiares son las emociones y los sentimientos; por qué tu traes ese carro, de dónde lo compraste y de dónde salió; debe de haber mucha ética y convencimiento de la familia de que si hay un líder*

*se le debe de dar la plena confianza, pues de no brindarle esta confianza se obstaculizará lograr su objetivo como líder empresarial familiar”.*

#### Empresa “C”

El director ve como interesante la diversidad de forma de pensar de los hermanos dentro de las empresas familiares, pues se genera una visión más panorámica.

Dice que uno de los problemas recurrentes dentro de las sociedades de hermanos, es cuando las familias empiezan a crecer y si logran ponerse de acuerdo está bien pero si no comienzan los detalles.

Comparte que en su punto de vista otro de los problemas que aquejan a las empresas de este tipo, es que de repente un miembro de la familia está ocupando un lugar en el cual no da el ancho y perjudica a la compañía.

Comparte que cuando estuvo en sociedad con sus hermanos, la razón por la que decidieron tomar caminos distintos fue el tema de no compartir la misma visión, y recalca que este es uno de los grandes conflictos dentro de las empresas familiares.

#### **5.1.1.8 Perspectivas de los actores empresariales acerca de factores determinantes de continuidad**

##### Empresa “A”

Para el empresario la clave de la continuidad de una empresa de este carácter está en un líder que tenga clara la visión de hacia donde va la empresa. *“La visión, tener bien claro lo que tenemos, tener claros nuestros valores, claridad de mente, perseverancia, resistencia, hacer las cosas bien y la resiliencia”*, comparte que han sido algunos factores claves para la trascendencia a lo largo de los años de la empresa que lidera.

Empresa “B”

El director considera que para que una empresa familia no decaiga es necesario contar con un líder que sepa escuchar, tener las reglas claras, ser consciente del desgaste que se viene después de fijar estas reglas, conocer el perfil de los integrantes de la familia, tener claras tres cosas: *“en que y por qué juntos, en qué y por qué medio juntos y en qué y por qué separados”*.

Empresa “C”

Nos comparte el fundador que en el caso de la empresa de su papá, si el llegará a faltar la empresa se desintegra pero sus bienes pasan a ser de sus hijos, mismo que ya estipuló para que no haya falsas esperanzas y así minimizar el conflicto entre hermanos.

Para este líder empresarial y familiar, es imprescindible tener las reglas claras para no caer en falsas expectativas, que los padres conozcan a sus hijos y sepan que es lo que quieren de sus vidas y aceptar su decisión.

### **5.1.2 Debilidades de las Empresas Familiares y su impacto en la continuidad**

Las empresas familiares son unidades sumamente complejas y aunque cada una tiene sus particularidades, sin importar su tamaño o sector, son tan parecidas y sus problemas replicables de una a otra manera por el hecho de que la propiedad le pertenece a una familia.

En la siguiente tabla se muestra los que para algunos autores han sido aspectos negativos que dañan a la empresa familiar, así como las debilidades recuperadas de los casos estudiados.

<p style="text-align: center;"><b>ASPECTOS NEGATIVOS RELEVANTES PARA LA CONTINUIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES</b></p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p style="text-align: center;">Debilidades</p>
------------------------------------------------

Autores	Empresa "A"	Empresa "B"	Empresa "C"
"Barrer por debajo de la alfombra" (Perkins, 2017)	No hubo plan de sucesión	El fundador es controlador	Aún no se cuenta con plan de sucesión
Solapamiento institucional (Perkins, 2017) o Influencia familiar en la empresa (Belausteguigoitia)	La propiedad se repartió en partes iguales y hubo desacuerdo pues unos se involucraban más que otros	Al fundador le ha costado trabajo dejar el mando	A las mujeres no se les inculco el deseo de continuidad, por lo tanto no tienen tanto interés por la compañía
Juego de roles inadecuado (Belausteguigoitia)	No hay visión compartida entre los miembros	Contraordenes a los empleados	Aún no se estructura la empresa como empresa familiar
Estructuras organizacionales erróneas (Belausteguigoitia)	Se despidió a un hermano y se generó un resentimiento	A todos los miembros de la segunda generación se les formo como líderes	Falta un poco de equilibrio entre familia y empresa, se le da mucho más enfoque a la armonía familiar que se desatienden algunos focos de la empresa como organización
Exceso de miembros de la familia dentro de la operación (Belausteguigoitia)	Conocimiento profundo del negocio, pero carencia de carácter para liderar a la familia por parte del sucesor	y empresa, se le da mucho más enfoque a la armonía familiar que se desatienden algunos focos de la empresa como organización	
Remuneraciones inadecuadas a miembros de la familia (Belausteguigoitia)	La segunda generación no tuvo libertad de elegir realizarse dentro o fuera de la empresa, a algunos les	La relación padre e hijo entre el fundador y el director general era mejor cuando aún no era director general	

	<p>impusieron que estudiar</p>		
<p>Clima organizacional tóxico (Belausteguigoitia)</p>	<p>Actualmente, no se transmite deseo de continuidad a las futuras generaciones</p>		
<p>Comunicación deficiente (Belausteguigoitia)</p>	<p>Deseo de conservar voto de poder por parte de los miembros</p>		
<p>Lucha de poder por el control (Belausteguigoitia)</p>	<p>Se llevan los problemas del trabajo a casa</p>		
<p>Nepotismo (Belausteguigoitia)</p>	<p>El fundador y el sucesor no compartían visión</p>		
<p>Autocracia y paternalismo (Belausteguigoitia)</p>	<p>No se logró converger a la familia y a la empresa, el director se enfoca más en el desarrollo de la empresa</p>		
<p>Parálisis directiva y resistencia al cambio (Belausteguigoitia)</p>	<p>No se transmite el deseo de continuidad a futuras generaciones Resentimientos, conflictos emocionales que continúan por despido de miembro de la familia.</p>		

<p>Manipulación familiar (Belausteguigoitia)</p> <p>Contratación de profesionistas poco calificados (Belausteguigoitia)</p> <p>Falsa seguridad (Belausteguigoitia)</p> <p>Resentimientos, conflictos emocionales (Belausteguigoitia)</p> <p>Organización poco profesional (Belausteguigoitia)</p> <p>Generación de prisioneros, no hay libertad de hacer una trayectoria personal profesional a los miembros (Belausteguigoitia)</p>			
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

Todos estos aspectos mencionados en la tabla anterior (figura 10), son elementos negativos que han dañado directamente una parte de alguno de los tres sistemas (empresa, familia y propiedad) y que por consecuencia deterioraron en conjunto a la empresa familiar, impactando de manera directa en la continuidad de está.

### 5.1.3 Fortalezas en las Empresas Familiares y su impacto en la continuidad

Existen ciertos comportamientos, hábitos y principios que son un estribo para la funcionalidad de las empresas familiares, no hay una guía para saber que sí y que no. Por lo regular son más evidentes los aspectos negativos dentro de una empresa familiar y poco se voltea a ver a los elementos que causan impacto en la continuidad de estas.

Las empresas familiares tienen una ventaja muy grande a comparación de las que no lo son y si a esa ventaja se le saca provecho correctamente surgen extraordinarios resultados, esa gran diferencia y ventaja es que vienen de un sistema llamado familia.

En la siguiente tabla (Figura 11) se muestra los que para algunos autores han sido aspectos positivos y de funcionalidad que causan impacto positivo para la continuidad y permanencia de la empresa familiar, así como los recuperados de los casos estudiados.

<b>ASPECTOS POSITIVOS RELEVANTES PARA LA CONTINUIDAD DE EMPRESA FAMILIARES</b>			
<b>Fortalezas</b>			
<b>Autores</b>	<b>Empresa "A"</b>	<b>Empresa "B"</b>	<b>Empresa "C"</b>
Relaciones de afecto (Belausteguigoitia)	Visión global del sucesor	Unidad familiar, principio de la familia	Visión empresarial por parte del fundador
Compromiso hacía la organización (Belausteguigoitia)	Visión de crecer la empresa, porque la familia iba a crecer	Vivir de manera austera para reinvertir la ganancia	Trasmisión del deseo de continuidad
Productividad (Belausteguigoitia)	Trato humanitario y cordial a los colaboradores heredado por la madre	"Para adelante y todos juntos", filosofía del fundador	Comunicación cercana entre hijos y fundador

Visión a largo plazo (Belausteguigoitia)	La profesionalización del sucesor en universidades globales y escuelas de negocios, nivel posgrado	Compromiso de transmitir el deseo de continuidad y pasión por el trabajo	Los hijos se involucraron desde pequeños
Vocación y oficio por parte de los miembros (Belausteguigoitia)	Consultorías recurrentes para la profesionalización de todas las áreas	Los hijos se involucraron desde que estudiaban	Libertad y apoyo para desarrollarse dentro o fuera de la empresa
Rapidez en la toma de decisiones (Belausteguigoitia)	Integración de agentes externos capacitados ajenos a la familia	Algunos de los miembros de la segunda generación tienen licenciatura, pero todos se han preparado en distintos cursos y diplomados, han estudiado algunos en escuelas de negocios	Su esposa papel fundamental en el equilibrio de su vida, no desviarse de los objetivos y unidad familiar
Resistencia (Belausteguigoitia)	Supervisión y control por medio de controles electrónicos	La tercer generación ha estudiado licenciatura en universidades de renombre y escuelas de negocios	La profesionalización del fundador ha sido en universidades globales y escuelas de negocio, nivel posgrado
Servicio (Belausteguigoitia)	El tema de la propiedad se ha trabajado como familia, cada integrante tiene su porcentaje y año con año se decretan	No hay distinción entre varones y mujeres	Conocimiento e interés sobre empresas familiares por parte del fundador

	dividendos según la regla establecida en la carta magna		
Confianza (Gómez)	En proceso de Institucionalización	La esposa del fundador juega papel importante en la unidad de la familia e influye en las decisiones del fundador	Pronto comenzaran con consultorías de apoyo para el desarrollo de la estructura de empresa familiar
Compromiso de transmisión de valores (Gómez)	Los miembros de la familia no necesariamente deben de operar la empresa, filosofía del director general	Consultorías dirigidas a la estructura de la empresa familiar y para conciliar la relación de la familia	Se ha comenzado a pensar en la sucesión
Unidad familiar (Gómez)	Los agentes externos deben tener una visión global similar a la del director general	Estructura de organización y legal como empresa familiar a temprana edad	El fundador sabe delegar Se tienen gerentes de área capaces de dar valor a la empresa
Objetivos claros (Perkins, 2017)	Hacer las cosas bien	A la tercera generación se le da la libertad de desarrollarse dentro o fuera de la empresa	Relación sana y de respeto entre los miembros de la familia

<p>Líder de la empresarial con conocimiento del negocio y conciliador en la familia (Belausteguigoitia)</p> <p>Establecer lineamientos que regulen la incorporación de parientes en la empresa (Belausteguigoitia, 2007)</p> <p>Proyectar el futuro de la empresa, tomar en cuenta a los miembros de la familia (Belausteguigoitia, 2007)</p> <p>Desarrollar el espíritu emprendedor entre los miembros de la familia para que la empresa crezca al ritmo de la demanda de la familia y que puedan también desarrollarse en nuevos negocios (Belausteguigoitia, 2007)</p>	<p>Honestidad, valor más importante en la familia</p> <p>Carta Magna elaborada por consultores, está legalizada</p> <p>Se trabaja por un Consejo Familiar en donde converjan los tres sistemas</p> <p>Fundador: cauto, estricto en las finanzas, analítico</p>	<p>Se apoyan emprendimientos nuevos distintos a la empresa, a segundas y terceras generaciones</p> <p>Visión compartida</p> <p>Propiedad distribuida de manera igualitaria, además se proporciona un sueldo de acuerdo al desempeño en sus labores</p> <p>"Ayudar al caído" principio del fundador</p>	<p>Innovación solo la necesaria</p> <p>Fundador: sabe delegar, administración ordenada, innovación lenta pero acertada, atención por la comercialización</p> <p>El fundador busca darle continuidad a las cosas</p> <p>Busca un sucesor con su misma visión empresarial</p> <p>Reglas del juego claras para no crear falsas expectativas</p> <p>Los hijos son libres de elegir su carrera profesional y el entrar a la empresa.</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Creación de visión compartida (Belausteguigoitia, 2005)	Sucesor: baja aversión al riesgo, visión global, facilidad de desapego	Convivencia familiar una vez a la semana, viajes recurrentes	Contratación de profesionales capacitados ajenos a la familia
Claridad en la reglas del juego (Belausteguigoitia, 2005)	El director da carta abierta a la siguiente generación de desarrollarse en el ámbito que quiera , no necesariamente dentro de la empresa	Comunicación familiar	
Incorporación de miembros capaces de brindar valor (Belausteguigoitia, 2005)	Todos los integrantes de la segunda generación tienen licenciatura y algunos posgrado	El director conoce de manera profunda la empresa y carácter mediador en la familia.	
División de funciones y descripción de puestos (Belausteguigoitia, 2005)	Contratación de profesionales capacitados ajenos a la familia	"No hay empresa familiar sin familia" dice el director	
Descripción de trayectorias: plan de vida y carrera de los miembros (Belausteguigoitia, 2005)		El consultor tiene la misma filosofía de unidad familiar que la familia	
Encapsulamiento del conflicto (Belausteguigoitia, 2005)		Los integrantes tienen claro que su medio de riqueza es la empresa	

El Perdón  
(Belausteguigoitia,  
2005)  
Contratación de  
profesionales  
capacitados ajenos a la  
familia  
(Belausteguigoitia,  
2005)

Carta magna, sin  
legalidad, de carácter  
moral

Compromiso y  
moralidad de los  
miembros

Se prepara la segunda  
generación para ser  
socios consejeros

Se tiene un plan de  
sucesión establecido

Prioridad la familia

Fundador: sabe  
escuchar, tenaz,  
gratitud, entrega a la  
familia

Director: mediador,  
entrega a la familia, se  
involucra con la gente,  
respetuoso

Sentido común y  
flexibilidad en la  
operación

		Confianza entre integrantes	
		Contratación de profesionales capacitados ajenos a la familia	

Los aspectos positivos mencionados en la tabla, impactan de tal manera en el sistema de empresa familiar que el conflicto entre participantes disminuye y por lo tanto la relación entre miembros mejora; además el proyecto pasa a ser, no solo económico, sino un proyecto de vida de familia el cual sirve para mantener unida la familia y al mismo tiempo esta unidad permite avanzar a la empresa de manera competitiva.

#### **5.1.4 Factores de continuidad en Empresas Familiares**

Como ya se ha dicho en la teoría, se observa también en el análisis de los casos estudiados que el principal objetivo y deseo de las familias propietarias de empresas es que esta permanezca y el control de esta en la familia continúe de una generación a otra.

Después de exponer estudiar los casos y clasificar los aspectos positivos y negativos que han acontecido en diferentes momentos de las etapas de la vida de las empresas, se hace un análisis de los factores determinantes en la continuidad de las empresa estudiadas basado en el modelo evolutivo tridimensional, el cual a continuación se presenta a manera de esquema en una tabla de elaboración propia (Figura 11).

<b>EJE PROPIEDAD</b>	<b>FACTORES DETERMINANTES DE CONTINUIDAD</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>EMPRESA "A"</b>	<b>EMPRESA "B"</b>	<b>EMPRESA "C"</b>
<b>Propietario controlador</b>			La propiedad únicamente pertenece al fundador por el momento
<b>Sociedad de hermanos</b>	La empresa hoy es una sociedad de hermanos	La empresa hoy es una sociedad de hermanos	Opina que para ceder la propiedad a los hijos, pueden tener derecho a una parte como hijo por el esfuerzo de sus padres, pero la otra parte debe ser ganas por el esfuerzo propio
	Se busca hacer que la empresa y la familia converjan por medio de la comunicación y el patrimonio		
	Honestidad y honradez por parte de la dirección a los socios de la empresa		
	Los dividendos son repartidos según lo dictado en la carta magna	Propiedad distribuida de manera igualitaria	
	Todos los hermanos son socios y participan en el consejo		
	La propiedad fue repartida en partes iguales		

	Desacuerdo en la distribución de la propiedad		
	Ahora, el tema se ha trabajado y cada integrante tiene su porcentaje y año con año se decretan dividendos según la regla establecida en la carta magna	Se proporciona un sueldo de acuerdo al desempeño en sus labores	Es importante ver a la empresa como medio para generar riqueza
	Elaboración de Carta Magna por parte de los consultores la cual esta legalizada	Carta magna de carácter moral, sin legalidad	
	Se trabaja por formar un consejo familiar en donde converjan los tres sistemas	Se tiene confianza entre los integrantes	
		Se esta preparando detallar la carta magna para cuando llegue el momento de integrar a la propiedad a la tercera generación	
<b>Consortio de primos</b>		Los integrantes de la familia tiene claro que la empresa es su medio de riqueza	
<b>EJE FAMILIA</b>	<b>FACTORES DETERMINANTES DE CONTINUIDAD</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>EMPRESA "A"</b>	<b>EMPRESA "B"</b>	<b>EMPRESA "C"</b>
<b>Familia joven de negocios</b>	Imposición de profesión por parte de la primer generación a la segunda	Vivian de manera austera para reinvertir la ganancia	Apoyo con capital del padre del fundador para arrancar la empresa
	Profesionalización de los miembros de la familia: apoyo económico para la realización académica profesional de los miembros de segunda generación	La esposa del fundador juega un papel fundamental en las decisiones de él	Los hijos varones se involucraron desde pequeños en vacaciones y fines de semana

	La madre influye en la educación de la segunda generación en el trato humanitario y cordial a los colaboradores	"Ayudar al caído", principio del fundador	La esposa del fundador apoya emocionalmente a tener un equilibrio y se encarga del bienestar y unidad de la familia
	El padre era cauto, analítico	El fundador sabe escuchar, es tenaz, muestra siempre gratitud y se entrega a la familia	El fundador se preparó a nivel profesional y posgrado en escuelas globales y de negocios A las mujeres no se les inculco el deseo de continuidad, por lo tanto no tienen interés en la empresa
<b>Ingreso en la empresa</b>	La profesionalización de los miembros fue en escuelas globales	Profesionalización de los miembros	Su eje principal es la familia
		Se integran a trabajar en áreas específicas los varones en primer lugar, las hermanas apoyaban en el área de finanzas	Se encuentra en etapa de ingreso en la empresa
		La segunda generación se comienza a integrar cuando aún estaban estudiando	Se planea un acercamiento con consultor en tema de estructura de empresa familiar
		Algunos de los miembros de la segunda generación tienen licenciatura, pero todos se han preparado en distintos cursos y diplomados, han estudiado algunos en escuelas de negocios	Existe equilibrio y unión en la familia
	La segunda generación se comenzó a involucrar al terminar sus estudios, algunos profesionales y otros de posgrado		El fundador considera mantener una visión compartida entre sus hijos y el
			La trasmisión del deseo de continuidad a los valores por parte del fundador

		Los integrantes de la segunda generación se han formado como líderes	Comunicación cercana entre hijos y fundador
		La tercera generación ha estudiado licenciatura en universidades de renombre y escuelas de negocios	Los hijos que terminan sus estudios profesionales se van involucrando de lleno a la empresa
	A excepción de sus hermanos, el sucesor comenzó a trabajar en la operación de la empresa desde la preparatoria		Libertad y apoyo económico a los hijos para desarrollarse dentro o fuera de la empresa
		La tercera generación tiene la libertad de desarrollarse dentro o fuera de la empresa	Conocimiento e interés por parte del fundador sobre el tema empresas familiares
		Se apoyan emprendimientos nuevos distintos a la empresa, a segundas y terceras generaciones	Se piensa en dejar las reglas claras para falsas expectativas futuras de la segunda generación
			Comunicación asertiva entre los miembros
		Su eje principal siempre ha sido la familia	Perfil del fundador: sabe delegar, busca darle continuidad a las cosas, ordenado, visión empresarial
<b>Trabajo conjunto</b>	Actualmente la empresa ya paso las cuatro etapas, pero hoy se trabaja en esta	La empresa se encuentra situada hoy en esta etapa	Aún no se ha llegado a esta etapa, pues los hijos apenas están ingresando al negocio
	Todos los hermanos cuentan con licenciatura y algunos posgrado	Se integran sueldos familiares	
	Se establecieron reglas claras en la carta magna	Visión compartida y clara entre los miembros de la familia	

	Unión familiar, principio de la familia
Poca relación para evitar conflicto	Compromiso de transmitir el deseo de continuidad, valores, cultura y filosofía de la familia a próximas generaciones
No se han canalizado correctamente las emociones ante conflictos entre miembros de la familia	Conciliación de intereses entre empresa y familia
	Libertad y apoyo para la realización personal de los miembros, dentro o fuera de la empresa; sobre todo a tercera generación
No se trabaja con visión conjunta	Consultorías de apoyo sobre estructura de empresa familiar
	Formación de miembros de la familia como consejeros
El director actual se ha focalizado en el eje familia, por lo tanto el sistema familia esta débil	Trabajan en conjunto el fundador, la segunda generación y algunos de los miembros de la tercera han decidido integrarse
	Filosofía del fundador "Para adelante y todos juntos"
La honestidad es el valor mas importante para la familia	La matriarca de la familia desempeña un papel fundamental en las decisiones de la empresa y es la principal impulsora de la unidad familiar y la realización de los miembros
El director da carta abierta a la tercera	Convivencia familiar y viajes frecuentes

	generación de desarrollarse en el ámbito que deseen, no necesariamente en dentro de la empresa	La filosofía del director "No hay empresa familiar sin familia"	
		Compromiso y moralidad de los miembros	
<b>Cesión de la batuta</b>	Líder de la empresa tenía conocimiento de la compañía, pero no carácter conciliador para la familia	Formalmente no ha habido una sucesión como tal, pues el fundador aún sigue en la presidencia; se nombro a un hijo como director	La sucesión se planea para dentro de 9 a 12 años
	Despido de miembros de la familia poco calificados	El director tiene conocimiento sobre la empresa	
	No hubo plan de sucesión	El director tiene un carácter modelador para la familia	
	El predecesor y el sucesor no compartían visión	Preparación de transición de 1era a 2da generación y de 2da a 3era generación	Aún no se cuenta con plan de sucesión elaborado
		Preparación de nuevo consejo de familia de 3era generación	
	Perfil del sucesor: visión global de negocios, cultura desapego al control de la empresa, desapego a la familia	El fundador es controlador, le ha costado dejar el mando	El fundador busca un sucesor con un perfil similar al suyo
		La relación entre el fundador y el ahora director era mejor antes de pasar el mando	
Filosofía del sucesor: los miembros de la familia no necesariamente deben operar la empresa	Se prepara a la segunda generación para dejar la operación y ser socios consejeros		

		Se tiene un plan de sucesión establecido para la tercera generación	
<b>EJE EMPRESA</b>	<b>FACTORES DETERMINANTES DE CONTINUIDAD</b>		
<b>ETAPA</b>	<b>EMPRESA "A"</b>	<b>EMPRESA "B"</b>	<b>EMPRESA "C"</b>
<b>Arranque</b>	Se trabajaba de manera tradicional	Contrataron agentes externos a la familia profesionales en áreas	La empresa como generador de riqueza para la familia
	Sin visión empresarial		
	Los flujos de ejecutivo eran buenos	Estructura de organización y legal	Se contrataron agentes externos, que se han preparado en áreas específicas
	No se necesitaban gerentes		
	Las complicaciones eran casi nulas		
<b>Expansión/Formalización</b>	La empresa familiar funciona en base al eje empresa	Consultorías de apoyo profesional en áreas especializadas de la empresa con la misma filosofía de la familia	La empresa se encuentra en etapa de expansión
	Se presenta la sucesión al actual director		
	Filosofía empresarial: Hacer las cosas bien	Profesionalización de la empresa	Profesionalización por áreas
	Impulso empresarial de planeación de sobrevivencia		
	Visualización y operatividad de ampliación de la empresa debido a las necesidades de crecimiento de la familia		
Consultorías especializadas	Visualización de institucionalización de la empresa	Aún no se estructura como empresa familiar	
			La empresa se ha diversificado

	Ingreso de agentes externos a la familia, calificados y especializados en áreas específicas		Innovación lenta pero acertada
	Empleo de controles electrónicos para supervisión de agentes	Contra ordenes a los empleados por parte de los miembros de la familia	Atención en la comercialización
	Los problemas de empresa se llevan a la familia		
	El director tiene una visión global que impulsa a la empresa	Se descuidan focos importantes en la empresa por el enfoque en la armonía familiar	Administración acertada
	Se busca que los agentes externos tengan la misma visión que el director		
	El director ha mostrada una baja aversión al riesgo		
	Se amplía la línea de productos		Habilidad al delegar por parte del fundador, no es controlador
	Se adquieren certificaciones		
	Se convierte en una empresa representante del sector a nivel estado	Hoy cuenta con una estructura familiar	Se tiene gerentes de área capaces de dar valor a la empresa
	En proceso de profesionalización e institucionalización la empresa		
<b>Madurez</b>	Se trabaja para la expansión a mercados internacionales	Para esta etapa se planea la transición a institucionalización y profesionalización de la empresa	Aun no se llega a esta etapa, pero se piensa tener una estructura correcta de una empresa familiar, aunado de áreas profesionalizadas dirigidas por personas capacitadas
	Se busca que los miembros de la familia dejen de operar cuando llegue esta etapa	Se planea dejar de operar la familia y traer especialistas para dirigir la empresa	

Esta tabla de análisis clasifica en cada eje del modelo de dimensión evolutiva, propiedad, familia y empresa; los factores que intervinieron de manera determinante en cada caso estudiado, para que hoy permanezcan, además nos da un panorama para visualizar cuál será el futuro de la empresa como consecuencia de lo acontecido en ellas a través de las diferentes etapas de su trayectoria.

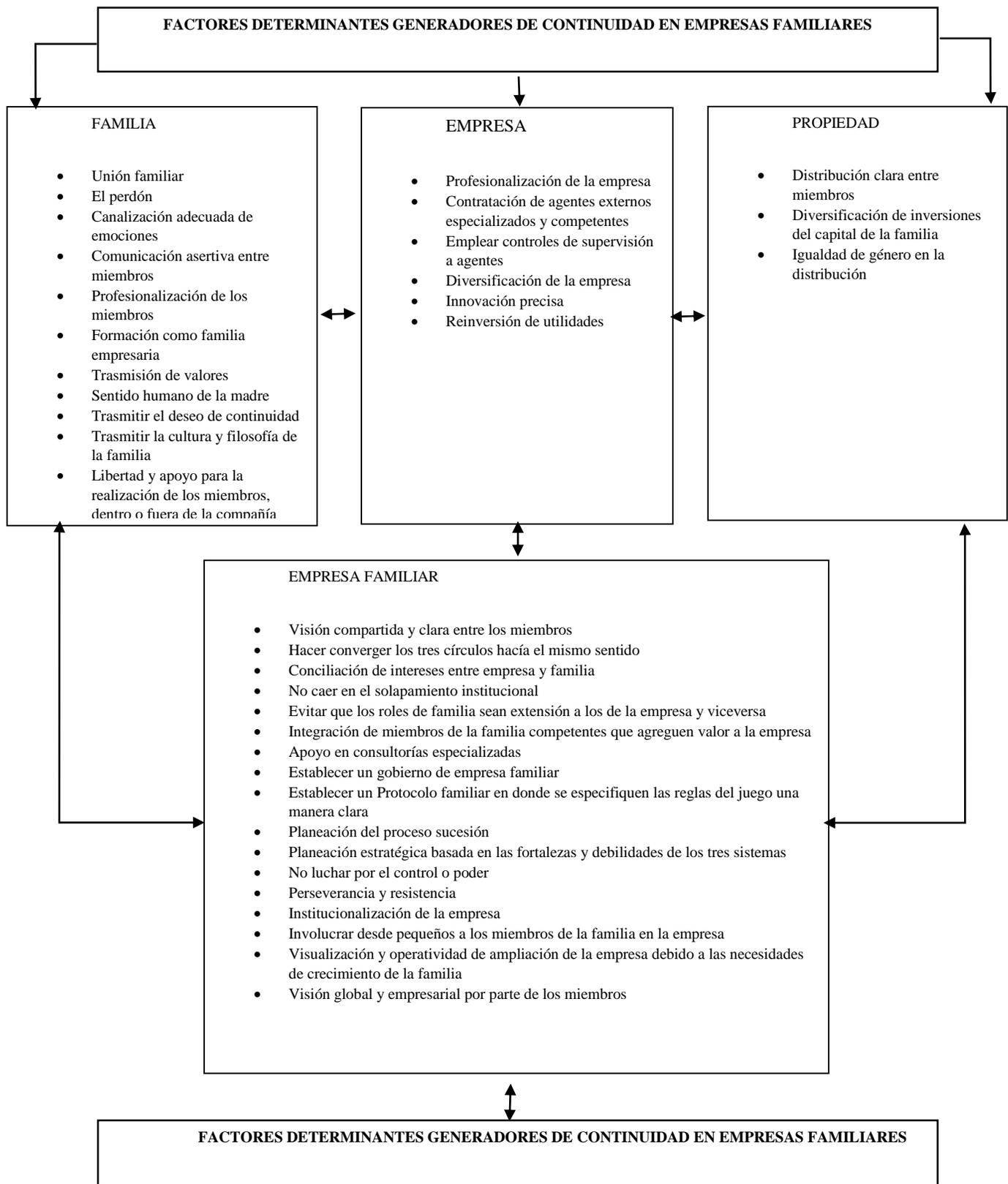
Después de haber analizado las trayectorias de las empresas familiares estudiadas, ahora a manera de conclusión se propone un esquema de elaboración propia (Figura 12) en el cual se rescatan los aspectos positivos y negativos, así como los factores determinantes que influyen a las empresas familiares durante su trayectoria para su continuidad, el cuál pudiera servir como guía para el camino de las compañías de este tipo cuyo deseo sea la continuidad y el traspaso generacional.

Este esquema señala como es que los tres sistemas (familia, empresa y propiedad) al converger hacen funcionar el sistema empresa familiar de manera correcta. Primeramente se identifican factores propios de cada sistema; en el sistema familia se observa cómo es que la familia debe de trabajar por la buena relación entre los miembros enfocándose en su filosofía familiar, aquí se conjugan la unidad familiar la cual se fortalece a partir de la relación entre el padre y la madre, siendo la madre quien vela por la buena relación entre los miembros, si los lazos entre los integrantes son fuertes se verá reflejado en la empresa aunque esta tenga caídas; el perdón, la canalización adecuada de las emociones, la comunicación asertiva entre miembros, su profesionalización, la formación como familia empresaria y no solo como empresa familiar, la transmisión de valores característicos de la familia a las siguientes generaciones, la importancia del sentido humano que dona la madre, transmitir el deseo de continuidad el cual en la mayoría de las

organizaciones de este tipo es el principal objetivo, transmitir y dar ejemplo de la cultura y filosofía de la familia y además dar la libertad y apoyo a cada miembro para su realización personal sin importar si es dentro o fuera de la empresa. En segundo término se observa el sistema empresa, las determinantes que se encuentran en este sistema son la profesionalización de la empresa la cual debe hacerse por áreas y de acuerdo a las necesidades, la contratación de agentes externos especializados y competentes, para la supervisión de ellos se debe emplear controles de supervisión, además es importante la diversificación y la innovación así como la continua reinversión de capital para el desarrollo de la empresa; todo esto en con un único fin, que la empresa sea competente para permanecer en el mercado. Después tenemos el sistema propiedad, en el cual todos los elementos encontrados tienen por objeto hacer una distribución adecuada y el buen uso del capital, entre lo encontrado está la diversificación de inversiones del capital de la familia, la igualdad de género en la distribución y la claridad en el proceso. Por último todo se liga al objeto de estudio del trabajo, la empresa familiar; aquí es cuando los tres sistemas se unifican y el principal objetivo es que la compañía pase de una generación a otra minimizando el conflicto y el porcentaje de error; los factores influyentes que fueron encontrados son la visión compartida y clara entre los miembros, que aunque es sumamente complicado lograrla se puede alcanzar por medio de la buena comunicación y flexibilidad entre los miembros; hacer converger los tres círculos hacia el mismo sentido, la conciliación de intereses entre empresa y familia, no caer en el solapamiento institucional, evitar que los roles de familia sean extensión a los de la empresa y viceversa, la integración de miembros de la familia competentes que agreguen valor a la empresa, el apoyo en consultorías especializadas, establecer un gobierno de empresa familiar, establecer un protocolo familiar en donde se especifiquen las reglas del juego una manera clara, la planeación del proceso sucesión, planeación estratégica basada en las fortalezas y debilidades de los tres sistemas, no

luchar por el control o poder, perseverancia y resistencia, la institucionalización de la empresa, involucrar desde pequeños a los miembros de la familia en la empresa, la visualización y operatividad de ampliación de la empresa debido a las necesidades de crecimiento de la familia, así como la visión global y empresarial por parte de los miembros.

Esquema de factores determinantes generadores de continuidad de empresa (Figura 12).



## **6. Conclusiones, hallazgos, limitaciones y recomendaciones**

Hasta el momento no se ha encontrado algún trabajo de investigación similar a este, el cual reúna los elementos que influyen en las empresas familiares que han trascendido para que éstas permanezcan a través de los años y no se dañen o desaparezcan.

Esta investigación principalmente fue en búsqueda de identificar las determinantes que generaron la continuidad de las empresas familiares específicamente en la Región de los Altos de Jalisco y detectar cuáles han sido los factores que las han influido. En segundo término se pretendió analizar e identificar los factores de continuidad de las empresas familiares desde la perspectiva de los actores empresariales, así como comparar los aspectos de continuidad detectados en las trayectorias y perspectivas de actores empresariales líderes de las empresas estudiadas.

Para perseguir los objetivos anteriores, primeramente se conceptualizó el objeto de estudio por medio de un marco teórico; en este apartado se definió a la empresa en México y su administración, se mencionaron las teorías organizacionales para las empresas familiares, después se define cuáles son las empresas familiares y su posición en el país, más tarde se habla sobre la trayectoria y ciclos evolutivos, también de cómo es que se estructuran este tipo de organizaciones así como de la continuidad, los elementos, conflictos y funcionalidad de estas.

Una vez organizadas las bases teóricas, se pasó a diseñar una metodología para la recolección y análisis de información para más tarde comenzar con la investigación de campo del estudio de tres empresas familiares “A”, “B” y “C”, de las cuales se rescató, por medio de entrevistas a sus líderes empresariales actuales, la trayectoria de estas empresas. Es importante mencionar que durante este proceso de recolección de información, resultó una limitante al

momento de abordar el tema de propiedad, pues por cuestión de seguridad de las familias empresarias no se dio suficiente información sobre la distribución de ésta; además otro tema que resulto complicado al profundizar fue el de conflictos en el sistema familia, sobre todo los problemas y disputas entre miembros de la familia pues se tocan fibras sensibles con los actores empresariales al interiorizar en las emociones.

Después de obtener la información acerca de la trayectoria de las empresas estudiadas se documentan los casos y se hace una discusión del tema para clasificar debilidades y fortalezas de las trayectorias y perspectivas estudiadas y así fue como se determinaron cuáles fueron los factores de continuidad en empresas familiares detectados en la investigación de los cuales se propone un esquema (figura 12) a manera de conclusión. Este esquema presenta primero por separado los tres sistemas que integran una empresa familiar, en cada sistema se clasifican los factores que influyen en la compañía para su permanencia, después se presenta la empresa familiar como tal y los factores que influyen en ella como sistema integrado por los tres subsistemas anteriores.

Las determinantes identificadas en el esquema mencionado, que determinaron la continuidad de las empresas en el sistema familiar están regidas principalmente por la buena relación entre los miembros de la familia y la unión familiar pues cuando los lazos familiares son fuertes y la empresa se encuentra en un momento de debilidad, esto es lo que hace que se salga de la crisis y se siga adelante, otro punto importante es la realización de los miembros así como el apoyo y libertad que se les otorga para su preparación profesional, un aspecto de gran importancia que depende del sistema familia y que marca una pauta muy grande en la permanencia es la transmisión del deseo de continuidad y los principios de familia, pues esto es lo que determina la filosofía, la pasión y visión que los miembros de van a inyectar al proyecto al integrarse.

Una vez definidos los influeciadores en el sistema familiar, se pasa a lo encontrado en el sistema empresa. Aquí los determinantes encontrados se enfocan en el desarrollo y su competitividad dentro del mercado, se habla de profesionalización por áreas de la empresa, la contratación de agentes externos a la familia y de cómo el emplear controles para supervisar es tan importante, además el diversificar la empresa y estar al día en cuanto innovación es elemental para la continuidad.

Después de que se habló sobre el sistema empresa, el turno fue de propiedad. En este sistema se encuentra la importancia del factor distribución clara entre miembros, la importancia de tomar a las mujeres a la par de los hombres y que viene a bien diversificar el capital de la familia.

Ya que se clasificaron los factores influenciadores en la continuidad por sistemas empresa, familia y propiedad, se integran todos estos sistemas en la empresa familiar y en conjunto resultaron cuales factores de este sistema integrado intervienen. Básicamente todo en camina en hacer que los tres sistemas converjan para que caminen hacía un mismo fin, así como unificar la visión entre los miembros y sus intereses; otro punto muy importante que se observo es el estructurar como una empresa familiar, estableciendo un gobierno así como un protocolo familiar y la planeación de la sucesión, siempre tener apoyo de expertos consultores externos especializados, además es de mucha importancia no entrar en el juego del solapamiento institucional y evitar que los roles de los miembros de la familia los confundan de un sistema a otro, así como considerar la institucionalización de la empresa.

Esas fueron las determinantes y los factores de continuidad encontrados por medio del análisis de las trayectorias. Ahora es importante mencionar lo identificado mediante las perspectivas de los actores empresariales líderes de las empresas estudiadas sobre los factores de

continuidad de estas compañías. De acuerdo a lo mencionado por los empresarios, coinciden en que lo principal es que los miembros de la familia tengan una visión compartida para poder llevar el proyecto por el mismo camino; uno de estos empresarios se apalanca totalmente en el eje empresa y para él la visión clara y global de los negocios del líder es clave para la continuidad, así como la perseverancia y la resiliencia es lo que hace que las empresas perduren. Sin embargo los otros dos empresarios se inclinan por el eje familia en su totalidad; para ambos es primordial establecer reglas claras, la unión familiar, la realización personal de los miembros dentro o fuera del negocio y la comunicación, ellos definen a la empresa como medio generador de riqueza para la familia.

Si se hace un ejercicio de comparación se puede observar cómo es que tanto los factores y determinantes de continuidad de las empresa familiares detectados en las trayectorias de las empresas así como las perspectivas de los entrevistados van de la mano, claro que con el análisis de las trayectorias se rescatan aún más elementos.

Detectados los factores determinantes de continuidad en empresas familiares de la Región de los Altos de Jalisco, queda carta abierta para nuevas investigaciones sobre el tema en la región. Mi recomendación para futuros trabajos es abundar en el tema de profesionalización e institucionalización ya como factores determinantes de continuidad, pues en esta región se ha observado durante la investigación un apego por el control absoluto de la familia a la empresa y llega a ser interesante el traspaso a estos procesos.

## BIBLIOGRAFIA

- Abelló J. (2015). *Análisis de la Continuidad de la Empresa Familiar. Una aplicación a los grandes patrimonios españoles*. (Tesis doctoral). Universidad Rey Juan Carlos, Madrid. Recuperado de <https://ciencia.urjc.es/bitstream/handle/10115/13763/AN----LISIS%20DE%20LA%20CONTINUIDAD%20DE%20LA%20EMPRESA%20FAMILIAR.%20UNA%20APLICACION%20A%20LOS%20GRANDES%20PATRIMONIOS%20ESPAÑOLES.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Aguilar, C. (2003). *Tipología de las cadenas industriales y la calidad de la leche en Los Altos de Jalisco*. Recuperado de <http://www.utm.mx>
- Arrocha M., Muñoz M.. (2014). *Encuesta a Empresas Familiares México 2014*. Recuperado de PWC, en noviembre de 2016, de <http://www.pwc.com/mx/es/servicios-empresas/resultado-encuesta-familiar.html>
- Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar de Madrid (ADEFAM). (s.f.) Recuperado en octubre de 2016 de <http://www.banrepcultural.org>
- Banco de la República Actividad Cultural. (s.f.) Recuperado en octubre de 2016 de <http://www.banrepcultural.org>.
- Barrera, M. (2009). *Técnicas de análisis en investigación*. Ediciones Quirón. Caracas, 2009.
- Bartelsman, E., Haltiwanger J. y Scarpetta S. (2004), “*Microeconomic Evidence of Creative Destruction in Industrial and Developing Countries*”. Policy Research Working Paper Series 3464. World Bank. Washington, DC.

Belausteguigoitia I. (2005) *Luz y sombra en las Empresas Familiares*. *Revista Dirección Estratégica*. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/luzysombraenlaempresafamiliar.pdf> en mayo de 2019

Belausteguigoitia I. (2007). *La Influencia de la familia sobre las organizaciones familiares mexicanas*. *Revista Dirección Estratégica*, Instituto Tecnológico Autónomo de México. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/lainfluenciadelafamiliaenlasorganizaiconesfamiliarsmexicanas.pdf> en mayo 2019

Belausteguigoitia I. (2010). *Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2da. Edición. México, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Belausteguigoitia I. (2011). *Retos de las Empresas Familiares en México*. *E-Biblioteca USEM Unión Social de Empresarios de México A.C.* Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/retosdelasempresasfamiliaresenmexico.pdf> en mayo de 2019

Belausteguigoitia I. (2012). *Empresas Familiares. Dinámica, Equilibrio y Consolidación 3era. Edición*. México, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Belausteguigoitia I. (Sin año). *Breve Diagnóstico de una Empresa Familiar*. Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar ITAM. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/diagnosticodeunaempresafamiliar2013.pdf> en mayo de 2019

Belausteguigoitia I. (Sin año). *La Singular Dinámica de las Empresa Familiares en Latinoamérica*.

Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar ITAM. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/dinamicadelaempresafamilarenlatinoamerica.pdf> en mayo de 2019

Belausteguigoitia, I. (2005). *Algunas Ideas para prevenir conflictos en empresas familiares*.

Revista Dirección Estratégica, Instituto Tecnológico Autónomo De México. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/ideasparaprevenirconflictosenlaempresafamiliar.pdf> en mayo de 2019

Belausteguigoitia, I. (2005). *Principales causas de los conflictos en Empresas Familiares*. Revista

Dirección Estratégica. Instituto Tecnológico Autónomo De México. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/causasdeconflictoenlaempresafamiliar.pdf> en mayo de 2019

Belausteguigoitia, I., (2005). *La Empresa Familiar: Problemas y Soluciones*. Centro de Desarrollo

de la Empresa Familiar ITAM. Recuperado de <http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/laempresafamilliarproblemasysoluciones.pdf>

Bermejo, M. (2008). *Hacia la empresa familiar líder una visión practica y optimista*. España:

Prentice Hall.

Bertalanffy, L. (Sin año) *Teoría general de los sistemas: fundamentos, desarrollo, aplicaciones*.

Recuperado de

[http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/Teoria%20general%20de%20los%20sistemas\\_v4.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/eureka/pudgvirtual/Teoria%20general%20de%20los%20sistemas_v4.pdf) , en junio de 2017

Betancourt, D.; Arcos, A., Torres A., Olivares, L. (2012). *Empresas Familiares*. Tlatemoani, (9).

Bueno Jorge E., Santos Diana C. (2012). *Teoría de Agencia en la determinación de la Estructura de Capital. Caso Sectores Económicos del Departamento del Valle del Cauca*. Revista Prolegómenos. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/876/87625443009.pdf> en mayo 2017

Cabrera M.K. (1998). *Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar* (Tesis doctoral) Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=430>

Casillas José C., Díaz María del C., Rus Salvador I., Vázquez Adolfo. (2014). *La Gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones 2da. Edición*. Madrid, España. Ediciones Paraninfo, SA.

Castaño D. Germán A., (1999) *Teoría de la Agencia y sus Aplicaciones*. Recupedado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/8459/1/germanalbeirocasta%C3%B1oduque.1999.pdf>, en mayo de 2017

Churchill, N.C. y Lewis, V.L. (1983). *The five stages of small business growth. fl¿n~rd. Business Review*, 61:30-50.

Dodero, S. (2010). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Recuperado de <http://www.ucema.edu.ar>

en mayo de 2019

Ferrón J.M., Simón J.C., Durán J.A. y San Martín J.M. (2016). *La Sucesión e Institucionalización de la Empresa Familiar en México. 1 era Edición*. Ciudad de México, México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

Ferrón J.M., Simón J.C., Durán J.A. y San Martín J.M. (2016). *La Sucesión e Institucionalización de la Empresa Familiar en México. 1 era Edición*. Ciudad de México, México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C.

García Ana V. (2013), *Grandes Empresas*. Recuperado de Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas IMEF, en abril de 2017, de [http://imef.org.mx/PONENCIAIMEF2013/cap06/c06\\_intro.html#intro](http://imef.org.mx/PONENCIAIMEF2013/cap06/c06_intro.html#intro)

García Berumen J., García P., Domenge R. (2012). *Determinantes de la estructura de capital en la pequeña y mediana empresa familiar en México*. Revista SciELO Analytics. Recuperado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422012000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422012000300004&script=sci_arttext) en mayo de 2017

Gersick, K.E.; Davis, J.A.; McCollom, M. y Lansberg, 1. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press. MA, Estados Unidos.

Gersik, K. Davis, J. (1997). *Generation to Generation, Life Cycles of the Family Business*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Panorama Editorial.

Gómez Betancourt, Gonzalo. (2016), *¿Cómo construir un legado familiar?* Un modelo para tener familias empresarias perdurables (2ª ed), México, Cengage Learning Editores

Grabinsky S. (2010), *De la Empresa Familiar a Familias Empresarias*. México. Del verbo emprender.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado C., Baptista L. (2006) *Metodología de la Investigación..* Recuperado de [https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis\\_sampieri\\_unidad\\_1-1.pdf](https://investigar1.files.wordpress.com/2010/05/1033525612-mtis_sampieri_unidad_1-1.pdf)

Hollander, B.S. y Elman, N.S. (1988). *Family-owned businesses: An emerging field of inquiry*. Family Business Review, 1 : 145-164.

Ileana G., García T. (2005) *Estudio de empresas familiares en escenarios partiendo del modelo evolutivo tridimensional*. Revista Omnia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=73711202> en mayo de 2017

Jacob E. (2013). *“Fortalecimiento de las Empresas Mexicanas”*. 8º Summit de Capital Privado Emprendedor y Semilla en México. México.

Leach P (1991). *La empresa familiar*. Argentina. Granica

Lee B. Carlos A. (2012,) *Empresas Familiares: un análisis desde el pensamiento complejo*. Recuperado de <http://revistas.uis.edu.co/index.php/revistahumanidades/article/view/3464/4737>, en mayo 2017

- Macías G. (2018), *Empresas familiares avícolas en Los Altos de Jalisco, México: trayectorias, gestión y perspectivas de continuidad*. Universidad de Guadalajara. Miguel Ángel Porrúa. Jalisco.
- Marín A (2010), *El Empresario Mexicano Dos Siglos de Evolución*. Recuperado de [www.microempresa.asenz360.com/download/El%20empresariado%20mexicano.pdf](http://www.microempresa.asenz360.com/download/El%20empresariado%20mexicano.pdf), en mayo de 2017-
- Martínez, J. (2007). *El Protocolo Familiar: Mi Experiencia en Latinoamérica*". En
- Martínez, L. (2013) *Paradigmas de investigación. Manual multimedia para el desarrollo de trabajos de investigación, una visión desde la epistemología dialéctico crítica*. Recuperado en <https://es.slideshare.net/keylage/paradigmas-de-investigacin-16326394>, en junio de 2019.
- Martínez, P. (2006). *El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
- Miskoski, D. A. (2015). *La sucesión de las empresas familiares en la Ciudad de La Rioja Argentina. Revista Oikonomos*, (1), 75-94. Recuperado de <http://oikonomos.unlar.edu.ar>
- Muñiz, M. (s.f) *Estudios ed caso en la investigación cualitativa*. Facultad Recuperado de <http://www.psico.edu.uy>
- Nacional Financiera (2000), *“La empresa mexicana frente al reto de la modernización Fase I, 1993”*, México, Serie Encuestas, Ediciones Nafin.
- Nogales F. (2008). *La familia empresaria*. España. Díaz de Santos.

- NU. CEPAL, OCDE. “*Perspectivas económicas de América Latina 2013. Políticas de pymes para el cambio estructural: Políticas de pymes para el cambio estructural OECD*” (p. 51)  
Recuperado de [http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/48374/LEO\\_2013.pdf](http://www.cepal.org/publicaciones/xml/4/48374/LEO_2013.pdf)
- Pérez A., Gisbert V. (2012, abril, 02 ). La Continuidad en la Empresa Familiar, Análisis de Casos. *3 Ciencias*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4817951.pdf>
- Pérez M. Ana I., (2012). *El Modelo de Empresa Familiar: Los Cuatro Pilares Fundamentales*. Recuperado de <file:///C:/Users/Marisa%20Ortiz/Downloads/Dialnet-ElModeloDeEmpresaFamiliar-4817932.pdf> en mayo de 2017
- Perkins G. (2017). *Empresas Familiares: dirigiendo lo nuestro: empresas creando riquezas, familias generando felicidad y personas realizándose*. Temas Grupo Editorial. Buenos Aires, Argentina.
- Poza G. (2016). *¿Cómo Construir un Legado Familiar? Un Modelo para tener Familias perdurables*. 2da.Edición. Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México, D.F.
- Poza, Ernesto J. (2011), *Empresas familiares (3ª ed.)*, México, Cengage Learning Editores.
- Press E. (2011). *Empresas de familia: del conflicto a la eficiencia*. 1era Edición. Buenos Aires, Argentina. Granica.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23ª ed.)* Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=aXwzDUJ>
- Rojo, A.; Diéguez.; López P. (2011). *Importancia del concepto de Empresa Familiar en investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación*. Revista de

Empresa Familiar, 1 (1), 53-57. Recuperado de <https://catedraempresafamiliar.webs2.uvigo.es>

Sampieri R. (2014). Metodología de la investigación. McGraw Hill / Interamericana Editores S.A. de C.V. México D.F. 6ta. Edición.

Sánchez, A. (1994). *El Centro-Occidente de México, desarrollo regional, economía y población*. Recuperado de <http://ru.iiec.unam.mx/1969/>

Santos, E. (2015). *Éxito y tipología de la empresa familiar: implicaciones*. (Tesis doctoral). Universidad de la Rioja, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/46493.pdf>

Schumacher A. (2015). *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia*. (Tesis doctoral). Universidad de la Rioja, España. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/tesis/46494.pdf>

Sin autor (8ª ed.) (2012). *El Pequeño Larousse Ilustrado*. Bogotá, D.C.: Ediciones Larousse, S.A. de C.V.

Soto I. María C., (2009) “*Financiera Rural, influencia en dispersonas e intermediarios financieros rurales, zona centro del Estado de Veracruz*”. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/mcsi/Teoria%20de%20la%20Agencia.htm>, en mayo de 2017

Suárez, M. (2010). *El Genograma: Herramienta para el estudio y abordaje de la familia*. Recuperado de <http://www.scielo.org>

Taracena Enrique, Paredes Luis A. (Sin año). *Cuando la Sangre llama. El gobierno de las empresas familiares*. Recuperado en noviembre de 2016 de Revista Istmo en línea de <http://www.istmoenlinea.com.mx>

Tellaeché T. José E. (2013), El reto del financiamiento. Recuperado de Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas IMEF, en abril de 2017, de [http://imef.org.mx/PONENCIAIMEF2013/cap07/c07\\_1.html#sit](http://imef.org.mx/PONENCIAIMEF2013/cap07/c07_1.html#sit)

Treviño-Rodríguez, Rosa N. (2010), *Empresas Familiares. Visión Latinoamericana, Estructura, gestión, crecimiento y continuidad*. México. Pearson Education.

Venezia, S. (2008). *La sucesión en las empresas familiares. Entorno Empresarial*. Pp. 30. Recuperado de <http://coparmex.org.mx>

Ward, J. (1987). *Keeping the family bussiness healthy*. Jossey-Bass, San Francisco, CA, Estados Unidos.

## ANEXOS

### Anexo 1: Guía para la entrevista

<b>GUÍA PARA LA ENTREVISTA</b>			
<b>Categoría de análisis</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Indicador</b>	<b>Pregunta de entrevista</b>
<b>CICLO DE VIDA</b>	Et. 1 Fundación	Uno de los motivos para crear una compañía son el ser propietario, independencia personal, deseo de aprovechar una oportunidad. Gersick y Davis (1997)	¿Cuál fue el motivo del fundador que lo llevo a formar la compañía?
		Fuerza motivadora, el firme deseo de la continuidad de la empresa. Leach. P (1991)	Desde un inicio, ¿El fundador tenía la visión de hacer una compañía del tamaño como se encuentra hoy? ¿Tuvo el deseo de continuidad desde el primer momento?
		Fomentar el sueño de continuidad en la empresa y transmitir ese deseo a la familia, debe ser un compromiso que se reafirme continuamente o determinar si es momento de que cambien las reglas del juego. Trevinyo - Rodríguez (2010).	¿Cómo fue que transmitió el sueño de continuidad el fundador? ¿Cómo transmiten hoy el sueño de continuidad? ¿Han pensado alguna vez en abandonar este deseo y cambiar las reglas del juego?

		Aptitudes que tuvo que desarrollar el fundador (emprendedor) y sus perspectivas	¿Qué aptitudes distinguieron al fundador cuando inició la compañía?
		Papel que desempeña el Conyugue	Hablando de la esposa del fundador, ¿Qué papel tuvo en un inicio y cuál fue su papel durante el desarrollo y crecimiento de la empresa?
		Decisión de integrar a uno o varios miembros de la familia (hijos y otros miembros). Gersick y Davis 1997	¿Cuál fue el momento en el que se integran miembros de la familia? ¿Qué miembros se integraron? ¿Cómo se tomó esa decisión?
		Preparación de los miembros de la familia para ocupar puestos gerenciales	¿Cuál fue la preparación de los hijos para ocupar puestos gerenciales? ¿Cómo se prepara la generación que viene en camino?
		Distribuir la propiedad entre los herederos	La propiedad ¿Fue distribuida desde un principio a los herederos? ¿Cuándo paso esto? ¿Qué se tomó en cuenta para la distribución?
		Prever la transición del control dentro de la familia	El fundador, ¿Tenía claro que habría un momento en el que no tendría el control total de la compañía?

	Et. 2 Crecimiento	Consultorías de apoyo para el crecimiento y continuidad. Cabrera (1998)	¿Han utilizado apoyo por medio de consultorías? ¿En qué momento y para qué?
		El dueño ya no puede tener el control total, se cuestiona si involucrar a nuevos miembros de la familia en cargos de gerencia y control.	¿Cómo se vivió el proceso cuando llegó el momento en el que el dueño ya no podía tener control total y tenía que ceder algo de control a miembros de la familia en cargos de gerencia?
		Se comienza a pensar en la sucesión, los hijos están en etapa de profesionalización	¿Cómo fue que se comienza a pensar en la sucesión? ¿En qué momento surge eso? ¿Los hijos, de qué manera estaban involucrados en el negocio?
		Se implementan planes estratégicos y políticas nuevas para las áreas funcionales	¿Cómo y en qué momento se implementan planes estratégicos y políticas nuevas para las áreas funcionales de la empresa?
		Desafío de mantener la estabilidad y la continuidad, pues tanto la familia como la empresa crecen de la mano.	¿Cómo se enfrentó el desafío del crecimiento de tanto la familia como de la empresa, para que pudiera ésta continuar?

	Et. 3 Madurez	La empresa pudo haber alcanzado una posición privilegiada en el mercado, la edad de la compañía está entre los 20 y 30 años, los fundadores están entre los 55 y 65 años de edad. Press E. (1991)	AÑOS DE PERMANENCIA DE LAS GENERACIONES ¿A los cuantos años de fundada la empresa, alcanza una posición privilegiada en el mercado?¿El fundador sigue teniendo control dentro de la empresa, que edad tiene?
		Los hijos de los fundadores asumen responsabilidades más grandes	¿En qué momento el fundador, permite a los hijos tomar responsabilidades más grandes?
		Llega la hora de retirarse el fundador, la mayoría de las veces se rehúsa a hacerlo	¿Qué tan complicado fue para el fundador retirarse, se rehúso a este proceso?
		Surge aquí la transición de la dirección, aunque correctamente se debió de hacer en la etapa anterior.	¿En qué momento se hace la transición de la dirección del fundador a un sucesor? ¿Considera que fue el momento indicado, o hubiera preferido hacerlo antes o después? ¿Cuánto tiempo duro el proceso?

		La tercera generación viene en camino, así que antes de que ellos lleguen es importante estipular varias cosas y transmitir la cultura de la empresa y su historia.	¿Se preparó el ingreso de la tercera generación a la empresa? ¿Cómo se transmitió a esta generación la cultura de la empresa para que puedan ingresar? ¿Qué disposiciones estipularon para su ingreso? ¿Ya se integró esta generación? ¿Tienen permitido entrar a puestos gerenciales? ¿Necesitan algún tipo de preparación previa al ingreso?
	Et. 4 Empresa consolidada	Objetivo seguir en expansión y sobrevivir	Ahora que su empresa está en la etapa de empresa consolidada, ¿Aún tienen planes de expansión? ¿Consideran que hoy es un reto para su empresa sobrevivir a las siguientes generaciones?
		El fundador se encuentra entre los 60 y 80 años, los hijos dirigen y los nietos se comienzan a integrar	¿Qué generación dirige la empresa actualmente? ¿Los nietos se han empezado a integrar?¿Aún vive el fundador, qué edad tiene?¿Se interesa aun por la compañía?¿Qué injerencia tiene en ella?

		Operan dentro de la compañía miembros ajenos a la familia.	Dentro de los puestos directivos, ¿Se encuentra alguien ajeno a la familia?, ¿Cómo han ejecutado la teoría de la agencia? ¿Ha sido fácil y de confianza la relación con el agente?
		Inversión en otras unidades empresariales	¿Han invertido en otras unidades empresariales? ¿Se han diversificado? ¿En qué tipo de industria?
<b>MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL</b>	Dimensión evolutiva de la Propiedad	La transición de una dimensión a otra es compleja, hay bajos porcentajes de éxito en empresas que han emprendido tales cambios.	¿Qué tan complejos han sido los cambios de la propiedad en el transcurso de vida de la empresa? ¿Cómo han actuado los propietarios con los cambios? ¿Cómo han vivido estos procesos?
		Describe cómo es el desarrollo de la distribución de la propiedad, en el transcurso del tiempo y los cambios que se presentan en una Empresa Familiar.	En que se ha basado la distribución de la propiedad entre los participantes. ¿En qué momento el fundador decide hacer esto e involucrar a los hijos en la propiedad?

		La estructura y la distribución de la propiedad repercuten en otras decisiones de la empresa y la familia. Gersick, Davis, McCollom, Lansberg. (1997)	¿Qué tanto ha impactado la distribución de la propiedad en las decisiones de la empresa? ¿Qué tanto ha impactado la distribución de la propiedad en las relaciones interpersonales de la familia?
		Tres etapas:	En la propiedad existen tres etapas en donde intervienen ciertos participantes en la misma, ¿Actualmente, en qué etapa se encuentra la propiedad de su empresa (propietario, sociedad de hermanos o consorcio de primos)?
		1. Propietario controlador	
		2. Sociedad de Hermanos	
		3. Consorcio de primos	
Dimensión evolutiva de la Familia		Desarrollo interpersonal y estructural que la familia ha tenido con el tiempo.	¿Cuál ha sido el desarrollo interpersonal y estructural que la familia ha tenido a través de del tiempo?
		Problemas una vez que ingresa una nueva generación	¿Cuáles son los problemas y retos a los que se ha enfrentado la empresa, una vez que ingresa una nueva generación de la familia?
		Cuatro etapas de la familia: Gersick, Davis, McCollom, Lansberg. (1997)	

		Familia joven de negocios	¿Cómo era la vida de la familia, cuando se era una familia joven y recién se fundaba el negocio?
		Ingreso al negocio	¿Cómo era la familia cuándo comienza el ingreso formal o informal de los hijos del fundador a la empresa?
		Trabajo en conjunto	¿Cómo fue la vida de la familia cuando se comienza a trabajar formalmente y en conjunto?, ¿alguien decidió quedar fuera? ¿Si alguien lo decidiera así, tendría propiedad en la empresa?,¿Decidieron sacar a alguien de la ejecución de la empresa? ¿Cuál fue el motivo y que impacto tuvo esto en la familia?
		Cesión de la batuta	¿Qué impacto tuvo y ha tenido la sucesión de la empresa dentro de la familia?
	Dimensión evolutiva de la Empresa	El por qué y cómo ha sido el desarrollo y los cambios que ha tenido el negocio con el tiempo	¿Qué cambios ha observado en la compañía desde su fundación hasta hoy?(Ejemplo, fusión, escisión,

			diversificación, cambio, terminó de negocios)
		Tres etapas: Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997)	
		Arranque (Formación y supervivencia)	¿Cómo fueron los inicios de la empresa y como sobrevivió a esto?
		Expansión/ Formalización (Estructura funcional y profesionalización del negocio)	¿Cómo fue que se formaliza su negocio como una empresa, con una estructura funcional e involucrando la profesionalización?
		Madurez ( Para seguir necesita un reenfoque estratégico, dirección de alto nivel)	¿Cuándo pasa la empresa a tener un reenfoque estratégico y operando con alta dirección?
<b>ESTRUCTURA DE LA EMPRESA FAMILIAR</b>	Características de las estructuras	Para diseñar una correcta estructura en las empresas familiares se debe tener clara la cultura familiar, a partir de esto se construye una estrategia coherente con la visión y demás ámbitos para después proceder al diseño	<b>ESTRUCTURA DE CONTINUIDAD</b> ¿Cómo fue que se diseñó la estructura de su empresa familiar? ¿Cómo define la cultura de su familia? ¿Considera que esta cultura es coherente con la estructura y filosofía de su empresa?

		organizacional. Gómez-Betancourt (2015)	
		Estructura funcional, Estructura por producto, estructura de mercados, estructura geográfica, estructura por procesos y estructura matriarcal. Gómez-Betancourt. (2015)	Existen diferentes tipos de estructuras en una empresa familiar (Estructura funcional, Estructura por producto, estructura de mercados, estructura geográfica, estructura por procesos y estructura matriarcal) según Gómez-Betancourt; ¿Cuál considera que pertenece a la de su empresa?
		Órganos de gobierno y operativos que conformen la estructura familiar y de gobierno (Asamblea de accionistas, Junta directiva, Comités.)	¿Cuenta con órganos de gobierno y operativos que conformen una estructura familiar y de gobierno? ¿Cuáles? ¿Quiénes los integran, familiares y no familiares?

	Genograma	Para representar de manera gráfica la estructura familiar	¿Quiénes forman la familia? ¿Cuántos hijos hombres y cuantas mujeres tuvieron, viven todos? ¿Quiénes están casados? ¿Cuáles son los nombres de sus conyugues? ¿Hubo algún divorció y segundos matrimonios? ¿Alguno enviudo?¿Cuántos hijos tuvo cada matrimonio?¿Hubo algún aborto?
	Protocolo Familiar o Plan de sucesión	En el se enuncian los acuerdos de la familia resto a su relación con la empresa y la propiedad, se definen las reglas y políticas claras con las que se debe regir la empresa familiar.	¿Cuentan con un Protocolo Familia? ¿Lo ponen en práctica? ¿En qué momento decide hacerse este protocolo? ¿Quién lo elaboro? ¿Considera vital un protocolo familiar para la continuidad de una empresa familiar?
		Reglas de ingresos y conflictos de interés	¿Qué tipo de disposiciones incluyen dentro de su protocolo? ¿Por qué deciden hacer este protocolo?
<b>SUCESIÓN</b>	Proceso de sucesión	Proceso clave para la sobrevivencia	¿Qué tan importante considera el proceso de la sucesión para la sobrevivencia de la empresa?

		La familia y propiedad experimentan cambios durante el proceso.	Durante el proceso de sucesión, ¿Qué tipo de cambios observo dentro de la empresa? ¿Dentro de la familia?
		En la empresa se vive incertidumbre (Clientes, proveedores, trabajadores)	Durante el proceso, ¿Considera que se vivió incertidumbre entre clientes, proveedores o trabajadores? ¿Qué tanto impacto esto?
		Se debe analizar las perspectivas del predecesor y del sucesor, las relaciones interpersonales que se conjugan; además la influencia de los sistemas familiar, empresarial, de terceras personas y factres del entorno. Cabrera (998)	¿Cuál considera que era la perspectiva del fundador de la empresa? ¿Cuál era su perspectiva de la empresa y el proceso?, ¿Qué tan buena era la relación con su antecesor antes del proceso, durante el proceso y después de?, ¿Cuál fue la influencia de la familia en el proceso?, ¿Qué tanto influencio el sistema empresa en la sucesión?
		El predecesor debe diseñar un plan de retiro y pacto pre testamentario	¿El fundador diseño un plan de retiro alguna vez o durante el proceso y algún pacto pre testamentario?

		El fundador posee ciertos rasgos de personalidad, como: necesidad de logro, creencia en el control interno, asunción del riesgo moderado y tendencia creativa e innovadora. Cabrera (1998)	¿Cuáles considera que eran los rasgos de personalidad del fundador? ¿Cuáles considera sus rasgos de personalidad?
		Cultura del retiro por parte del líder	¿Considera que su antecesor pensó en el retiro, tenía esta cultura? ¿Considera que usted la tiene? ¿Cómo la adquirió?
		Disposición a desvincularse progresivamente de la empresa por parte de la persona antecesora. Cabrera (1998)	¿Qué tan difícil fue para su antecesor, desvincularse progresivamente de la empresa? ¿Cómo vivieron ambas partes el proceso?
		Perfil de la persona sucesora debe ser definido técnicamente. Nogales (2008)	¿Cómo fue que se decide que usted sea el sucesor? ¿Había algún perfil estipulado para la persona sucesora? ¿Usted tiene algún perfil para su sucesor?
		La formación de la persona sucesora y sus aprendizajes influirán en el éxito de la sucesión y la continuidad de la compañía.	¿Cómo fue preparándose dentro del negocio para ser el sucesor? ¿Cuál fue su preparación académica para ser el sucesor? ¿El futuro sucesor cómo deberá

			prepararse dentro de la empresa y académicamente?
		Los fundadores exitosos tienen en mente que los sucesores más eficaces son aquellos que tienen los conocimientos suficientes para entender el negocio y el carácter para liderar a la familia. Nogales (2008)	¿Considera que antes de tomar las riendas del negocio, contaba con conocimientos suficientes para entender e negocio y con el carácter para liderar a la familia?
		Planes o guías de sucesión	Hoy, ¿Cuentan con un protocolo de sucesión? ¿Ha pensado en quién lo sucederá? ¿Esta persona, ya se está formando?
<b>DESAFIOS DE CONTINUIDAD</b>	Disputas, conflictos y dificultades	Complejidad de la familia	¿Cómo han manejado la complejidad del sistema familia dentro de la empresa, para que ésta siga unida? ¿Qué tipo de disputas, conflictos y dificultades han pasado como empresa familiar a lo largo de los ciclos de vida de la compañía? ¿Qué tanto han afectado los desacuerdos entre miembros de la familia en la empresa? ¿Cuál ha sido el desafío más

			complicado que han enfrentado como familia propietaria de la empresa?
		Mezcla de sentimientos	¿Qué tan complicado ha sido separar los sentimientos de la familia con los conflictos que se presentan en la empresa?
		Determinantes de continuidad	¿Cuáles han sido para usted las determinantes que han generado la continuidad de la empresa familiar que usted lidera?