

## Situación de la pequeña empresa familiar en términos de sucesión, que le permita el desarrollo de estrategias de mejora en la organización

LÓPEZ, María\*†, GONZALEZ, Nora, VASQUEZ, María y AGUIRRE, Ricardo

*Instituto Tecnológico de Sonora. C. 5 de Febrero 818 C.P. 85000 Cd. Obregón, Son.*

Recibido 5 de Abril, 2015; Aceptado 24 de Junio, 2015

### Resumen

La empresa familiar representa el 98% de las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que muestra que en su mayoría la MIPYME está constituida por dos o más miembros de la familia. Este tipo de empresa debe atender una situación que las aquejará en el transcurso de su existencia y es lo relacionado a la administración, políticas y estrategias para la sucesión del poder y la dirección de la misma en términos de propiedad, familia y empresa. En Obregón, Sonora México se hizo una descripción de la situación que guardan las pequeñas empresas en cuanto su estado sobre la sucesión de la administración. Se aplicó un instrumento a 72 empresas familiares con escala likert que va de 1 al 5 donde 1 significó totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Los resultados fueron que en las variables de empresa, familia y propiedad, las empresas presentan medias de 3.52, 3.64 y 3.15 respectivamente, lo que las mantiene en un punto donde no llevan a cabo acciones que les permita una adecuada sucesión. Se concluye que las empresas no han alcanzado un desarrollo y han hecho poco por dar continuidad a la organización a través de las siguientes generaciones.

**Empresa familiar, propiedad, sucesión.**

### Abstract

The family business represents 98% of micro, small and medium enterprises, which shows that most MSMEs is made up of two or more family members. This type of enterprise must a front a situation that overwhelm them in the course of its existence and is related to the administration, policies and strategies for succession of power and direction of the same in terms of (1) property (2) family and (3) enterprise. In Obregon, Sonora Mexico a description was made of the situation that small businesses keep regarding their status on management succession. A resource was apply to 72 family businesses with Likert scale from 1 to 5 where 1 meant strongly disagree and 5 strongly agree applied. The results were that both the company variable, such as family and property, companies have mean 3.52, 3.64 and 3.15 respectively, which keeps them at a point where not actions were taken To allow for a proper succession. It is concluded that enterprises have not reached a development and have done little to follow continuity to the organization through the generations.

**Family business, property, succession.**

**Citación:** LÓPEZ, María, GONZALEZ, Nora, VASQUEZ, María y AGUIRRE, Ricardo. Situación de la pequeña empresa familiar en términos de sucesión, que le permita el desarrollo de estrategias de mejora en la organización. Revista de Administración y Finanzas 2015, 2-3: 636-646

\* Correspondencia al Autor (Correo Electrónico: mariaelvira.lopez@itson.edu.mx)

† Investigador contribuyendo como primer autor.

## Introducción

Hablar de empresas familiares es hablar también de la micro, pequeña y mediana empresa. En México la empresa familiar representa, según INEGI (Censo económico 2009), el 98% de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), de tal forma que en cada unidad económica, se encuentran dos o más personas de la misma familia laborando, o bien, relacionada de manera indirecta con la organización. En cuanto a los sectores económicos, la empresa familiar se distribuye en su mayor parte en el sector comercial, le sigue el sector servicios y, por último el sector industrial (Rodríguez, 2010).

Este estudio está enfocado en conocer la situación en la que se encuentra la empresa familiar, con respecto a la sucesión, esto es, cómo se están preparando los dirigentes o directivos de las empresas para transferir el poder y el capital a la nueva generación. Campbell, Heriot & Welsh (2007: 9) (como se cita en Rivanda y Carvalhal, 2013: 855) consideran que este proceso “continúa siendo una caja negra y se encuentra entre las cuestiones más críticas de investigación enfrentadas por los estudiosos de la empresa familiar”

Cuando una empresa familiar no cuenta con una visión y liderazgo en las dos primeras generaciones, el futuro le resultará sombrío. Además la falta de políticas claras sobre la pertenencia y dirección, así como de la propiedad de la empresa, propiciará confusión, decisiones incorrectas y hasta el desempeño y la parálisis de la empresa (Poza, 2005).

La mayoría de los problemas pasan cuando el heredero entra a la empresa y no tiene el apoyo suficiente por parte de la familia, o cuando simplemente no puede tomar el cargo porque ya participa en alguna otra actividad.

Cleri (2007) comenta que se ha demostrado que la mezcla de conflictos familiares y empresarios hace que nada más un 30% de las empresas familiares sobreviva a la primera generación y solo un 10% pase a la tercera, de ahí la importancia de conocer de manera generalizada lo que origina el conflicto y proponer estrategias que le permitan a la empresa familiar sobrevivir al conflicto de la sucesión. Lozano (2000) comenta que una inadecuada sucesión se da por la falta de objetividad en la evaluación que se hace a los hijos o familiares, no se prepara con anticipación a los potenciales sucesores y no se hace un adecuado plan de sucesión, esto último porque no se tiene un protocolo familiar, los sucesores no tienen experiencia externo o bien ninguna persona desea suceder a quien está en el poder.

El mismo León Danco, consultor de empresas desde más de 40 años, comenta que las empresas familiares necesitan reconocer que sus herederos y sucesores deben aprender a compartir la visión del negocio y de esta manera asumir el mando cuando llegue el momento oportuno (Buchholz, Crane, Nager y Ortega, 2000).

El objetivo de la presente investigación es conocer la situación en la que se encuentran las empresas familiares en cuanto a sus tres sistemas involucrados, como son: familia, propiedad y empresa, en términos de la sucesión, con el propósito de identificar oportunidades de mejora y establecer estrategias que le permitan, al sucesor, el control efectivo de la misma.

Conocer la problemática que en términos de sucesión tienen las empresas familiares puede apoyar a la definición de aspectos normativos y legales que le incumben a los propietarios y/o accionistas, con el fin de identificar reglamentos.

Políticas y otras guías de acción para pasar la administración y control de la empresa de una manera sana, colegiada que implique el menor número de conflictos que al respecto se generan.

Los resultados identificados podrán generalizarse a otras empresas del tipo familiar y se podrán establecer grupos de estudios que prevengan los conflictos que por la sucesión se dan en estas empresas, pudiendo ser a través de pláticas y reflexiones en las agrupaciones de empresarios o bien en el desarrollo de futuros empresarios, desde la universidad. Finalmente, identificar en qué medida las empresas se encuentran preparadas para llevar a cabo la sucesión en términos de familia, propiedad y empresa, los empresarios podrán tomar cartas en el asunto y encaminar sus actividades directivas a la solución de este problema.

La presente investigación está estructurada de la siguiente forma: primero se presenta la revisión de literatura de las principales investigaciones que han abordado los sistemas de empresas familiares como son la familia, la empresa y la propiedad. De esta revisión se desprende la metodología y la base de datos utilizada y finalmente se muestran los resultados obtenidos, así como las conclusiones del estudio.

## Revisión de literatura

### Empresas familiares

Los estudios sobre empresas familiares se remonta al año de 1975, cuando León Danco publicó dos hechos decisivos para la transformación en el estudio de empresas familiares, relacionados a: (1) la dinastía en las organizaciones y el (2) los negocios en familia. Sin embargo en aquellos años la mayor parte de los trabajos publicados eran anécdotas que relataban los consultores de empresas (Poza, 2005).

Actualmente las universidades y centros de investigación en las áreas de las Ciencias Económico Administrativas, muestran un interés en el estudio y análisis de las empresas familiares, de ahí que en congresos de prestigio en México, como la Academia de Ciencias Administrativas (ACACIA) y el Congreso Internacional de Análisis Organizacional (CIAO), que reúnen un gran número de investigadores en las Ciencias Sociales, muestran mesas temáticas para las reflexiones teóricas y prácticas de este tema en particular. Por otra parte el gobierno federal, en México, establece medidas para impulsar el desarrollo de talleres familiares a través de un decreto publicado en el 2006 en el Diario Oficial de la Federación, el cual considera procedimientos mediante los cuales se pueda tener un registro y tener acceso a los beneficios que otorgan dichos talleres familiares (Secretaría de Economía, 2011).

Definir empresas familiares resulta difícil, puesto que hay variedad de elementos que se pueden colocar en un solo concepto, sin embargo Neubauer y Lank (1999) muestran algunos elementos que son habituales en la definición de empresas familiares tales como: el porcentaje de participación en el capital, la familia propietaria desempeña funciones directivas, el número de generaciones, el número de familias que participan en la dirección o en la propiedad, el tamaño de la empresa por su número de empleados. Así mismo Poza (2005) concluye, en su concepción de empresa familiar, que es una empresa en las que un emprendedor o empresario y uno o más integrantes de la familia, influyen en la dirección estratégica de la empresa. Este grupo familiar participa en el control de la propiedad, el desarrollo estratégico, la cultura y los valores que la harán distinguirse y le pondrán su sello empresarial.

Las empresas familiares inician actividades con un número reducido de trabajadores, en algunos casos el comienzo es solitario pues el empresario funge como un todólogo hasta que se ve rebasado por la operación y requiere del apoyo de algún miembro de la familia. Otras empresas familiares en el mediano plazo, logran incrementar sus inversiones, así como el número de sus trabajadores y se consolidan aun cuando se han visto afectadas por ajustes estructurales, las crisis económicas entre otros (Serna, 2012).

Esta categoría de organización de las empresas tienen funciones interesantes que examinar, debido a que muestran una continua y profunda interacción entre los miembros de la familia y la empresa.

### Sucesión

La sucesión no se limita al paso de la propiedad de una generación a otra, sino que se debe pensar en la transferencia de la dirección y el liderazgo, así como en la elaboración de un plan único que ayude a la actual administración pasar de la mejor manera la dirección, su organización, el recurso humano y financiero a la siguiente generación (Andrade, 2002).

Guinjoan y Llauradó (2000) (como se cita en Arenas & Rico, 2014, p. 5), definen el proceso de sucesión como “aquel conjunto de acciones que tienen lugar en el marco de la empresa familiar durante algunos años, realizadas bajo el control del futuro sucedido, que desembocan de forma programada y con las correcciones necesarias en la sustitución del empresario al frente de la empresa por sucesor(es) de la misma familia”.

Considerando la importancia de la sucesión para la sobrevivencia de las empresas familiares, las empresas deben planificar dicha sucesión en los tres sistemas que conforman a las empresas familiares según lo comenta Belausteguigoitia (2007), en donde incluye: la familia, la empresa y la propiedad. En cuanto a la familia, la sucesión puede convertirse en un conflicto, debido a que el tiempo, la enfermedad o la muerte, son factores que se presentarán tarde o temprano y el dueño o fundador, debe dejar su rol de liderazgo para que otro lo continúe. En cuanto al sistema Empresa, el director o gerente será reemplazado por el nuevo director, lo que genera un desconcierto sobre el futuro de la empresa, entre los miembros de la familia y los empleados, debido a que no se tiene certeza, de cómo afectará dicho cambio en la cultura organizacional. En cuanto al sistema Propiedad, este debe ser renovado para que los sucesores puedan intervenir.

El denominado modelo de los tres círculos, presentado por los norteamericanos John Davis y Renate Tagiuri, se ha convertido en un clásico para explicar de forma gráfica las interrelaciones de carácter afectivo y material que se derivan de los tres grupos involucrados en la empresa familiar (como se cita en Belausteguigoitia, 2007) como son: familia, propiedad y empresa. Este modelo tridimensional de la empresa familiar considera la interacción como generadores de las características específicas a lo largo de su vida, de ahí la importancia de estudiar cada una de ellas y conocer las dimensiones familiares. Astrachan et al. (2002) (como se cita en Barrios, Hernangomez y Martín, 2014, p. 93) el estudio de las empresas familiares ha llevado a crear una escala de medición continua (poder, experiencia y cultura) que mide el grado de participación e influencia familiar.

Estos sistemas proporcionan ayudan a conocer a este tipo de organización donde la transmisión de los conocimientos se desarrolla de forma intensa entre los miembros de la familia, empresa y propiedad.

A continuación se describe lo que diversos autores entienden por cada uno de los elementos en los que se puede estudiar la empresa familiar:

**Empresa:** este elemento se refiere a funciones desempeñadas dentro de la empresa como son el desarrollo de metas organizacionales, la elaboración de planes estratégicos a largo plazo y por escrito, y todas aquellas acciones que permiten un desarrollo organizacional. En este grupo se encuentran los directivos que buscan ventajas competitivas en la empresa (Arenas, & Rico, 2014 y Belausteguigoitia, 2007). La empresa como tal cuenta con elementos que deben ser administrados de la mejor forma para lograr los objetivos planteados; toda empresa familiar cuenta con esta categoría y en la mayoría de los casos las cabezas, o bien, la dirección tiene un miembro de la familia por lo que es importante conocer las acciones que realiza y las diversas formas de inclusión del resto de los miembros en dichas acciones.

**Familia:** se refiere a los lazos sanguíneos, esto es que en una empresa familiar se encuentran al menos dos personas integrantes de la misma familia. En esta variable se observan acciones tales como circunstancias de la familia, reuniones del consejo, plan de sucesión, compromiso familiar con la empresa y el desarrollo de planes para después del retiro. En este grupo se destacan familiares que laboran o no en la empresa pero no ocupan puestos directivos, sin embargo su relación con la empresa es importante (Arenas, & Rico, 2014 y Belausteguigoitia, 2007).

En la pequeña empresa la participación de la familia tiene mayor influencia en las operaciones de la misma, sin embargo en la grande empresa los miembros de la familia forman parte del consejo directivo y su relación también es meramente en la toma de decisiones, sin descartar la posibilidad de laborar dentro de la empresa.

**Propiedad:** este se refiere a los accionistas, pudiendo ser todos familiares o no, esto es que algunas de las personas pudieran ser ajenas a la familia, pero son incluidas en el análisis por tener capital invertido. El estudio de la propiedad en una empresa familiar resulta importante para los directivos, ya que en la sucesión, el tema de propiedad debe abordarse con detenimiento para continuar con la empresa. Gómez-Betancourt, López, & Betancourt, (2008) comentan que los factores que más influyen en los propietarios para ceder la empresa, en términos de sucesión patrimonial, son: (1) la educación o estudios que haya realizado el fundador, (2) la experiencia, (3) la seguridad del entorno, (4) la cultura relacionado al concepto de trampas familiares o malos hábitos y (4) los impuestos que genera la sucesión.

Por otro lado, en las empresas familiares, Cleri (2007) comenta, que estas aparecen como grupos de interés: el hombre propietario, la mujer propietaria, el cónyuge del o la propietario/a, los hijos e hijas del propietario/a, la propiedad conjunta de los esposos, los hermanos propietarios, la familia política, otros descendientes y sus familiares políticos, la propiedad multifamiliar y los socios, el personal ajeno a la familia. Entre todos estos actores se puede producir un conflicto cuando se toca el tema de la sucesión.

## Metodología

La investigación es del tipo descriptiva ya que los resultados y hallazgos que se presentan se describen según como se fueron encontrando una vez aplicado el instrumento de medición. Por otra parte la investigación fue no experimental, debido a que las variables analizadas de Empresa, Familia y Propiedad, sobre la sucesión, se describieron tal y como se encuentren al momento de la entrevista, de ahí que dichas variables no sufrieron manipulación.

Los participantes en la investigación fueron empresas en las que laboran al menos dos o más personas con relación familiar directa o indirecta, que contaran con al menos, 11 trabajadores para considerarla como pequeña o media empresa, que tuviera años de constitución mayor a 5 y que se encontrara establecida en Ciudad Obregón, Sonora México. Al respecto se tuvo una población de 1410 de empresas familiares pequeñas y medianas según registros del INEGI (2009). Se aplicaron 72 encuestas a empresarios directivos/dueños/encargados de empresas familiares.

El instrumento utilizado fue un cuestionario que contiene, aspectos generales del negocio y los aspectos relacionados con la empresa familiar. En los aspectos generales se presentan los requerimientos del número de personas que laboran y que tienen relación familiar, el año de constitución de la organización, el sector al que pertenece, el número de trabajadores incluyendo sucursales y el monto de ventas anuales. En los aspectos relacionados con la empresa familiar, se integra por un total de 30 preguntas con respuestas en escala de Likert para que la persona elija el número de respuesta conveniente según su criterio en la casilla, que va de 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) indeciso, 4) de acuerdo y 5) totalmente de acuerdo.

El cuestionario está integrado por 3 variables: empresa, familia y propiedad. Este instrumento lo publicó Belausteguigoitia (2007) el cual tiene como objetivo presentar un diagnóstico sobre los subsistemas: empresa, familia y propiedad, en cuanto a la sucesión, y de esta forma identificar elementos que merezcan especial atención por parte de sus propietarios.

La variable empresa considera las metas de la organización, planes estratégicos, evaluaciones de desempeño, el ambiente empresarial, promociones y compensaciones, definición de puestos entre los miembros de la familia, la toma de decisiones y las políticas sobre la contratación de parientes.

En la variable de familia, se observan aspectos como los planes a largo plazo, el consejo familiar, la entrada de familiares a la empresa, el plan de sucesión, compromiso por parte de la familia, experiencias profesionales, la visión del negocio, ambiente y los planes que tienen los sucedidos.

En la variable de propiedad se destacan aspectos de compraventa de acciones, información financiera, testamento, presupuesto para el retiro, entre otros temas que se encuentran en el cuestionario.

El instrumento se aplicó a una prueba piloto de 25 empresas y se obtuvo un índice de confiabilidad, Alpha de Cronbach del 0.862.

## Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos de esta investigación; en la primera parte se identifican elementos generales de las empresas participantes y posteriormente se presentan los resultados de cada una de las variables relacionadas a la sucesión, siendo estas: empresa, familia y propiedad.

### Aspectos Generales

En la tabla 1 se muestra información porcentual del número de personas que laboran en la organización y que tienen un lazo familiar, siendo este directo o indirecto. El 57% de las empresas encuestadas tienen al menos 2 o 3 personas con un lazo familiar.

Número de personas que laboran y que tienen una relación familiar	Porcentaje
De 2 a 3 personas	57%
De 4 a 5 personas	30.5%
De 6 en adelante	12.5%

**Tabla 1** Personas con lazos familiares

La tabla 2 muestra el porcentaje de empresas que tienen más de 23 años de constitución siendo este un porcentaje elevado de 30.3% de las empresas familiares encuestadas, al respecto existe una que inició operaciones en el año 1935. Sin embargo las más jóvenes son aquellas que tiene de 15 a 5 años de constitución, siendo estas el 47.3% y que han logrado pasar la curva de mortandad que va de los 2 a los 3 años de haberse constituido.

Año de constitución	Porcentaje
De 1935-1992 (más de 23 años)	30.3%
De 1993-2000 (entre 22 y 15 años)	22.4%
De 2001-2011 (entre 15 y 5 años)	47.3%

**Tabla 2** Año de constitución de la empresa familiar

La tabla 3 muestra el sector al que pertenecen las empresas familiares encuestadas, siendo el de mayor participación el sector comercial con un 41.7% seguido del sector industrial de 33.3%

Sector al que pertenecen	Porcentaje
Comercial	41.7%
Industrial	33.3%
Servicio	25%

**Tabla 3** Sector al que pertenecen las empresas familiares

En la tabla 4 se muestra el número de trabajadores de las empresas familiares encuestadas, siendo en su mayoría pequeñas empresas con un 52.7% por su personal laborando, seguido de la microempresa con un 44% con más de 2 empleados y menos de 10.

Número de trabajadores	Porcentaje
De 0 a 10 empleados	44.5%
De 11 a 50 empleados	52.7%
De 51 en adelante	2.8%

**Tabla 4** Número de trabajadores en las empresas familiares

En la tabla 5 se presentan los montos de sus ventas o ingresos anuales de las empresas encuestadas considerando los rangos establecidos por el Diario Oficial de la federación para clasificarlas como pequeñas, medianas o grandes empresas. Al respecto el 41.7% de las empresas encuestadas, por el monto de sus ventas son consideradas como medianas y el 36.1% como pequeñas.

Ventas o ingresos anuales	Porcentaje
De \$4,000 a 100,000 pesos	36.1%
De \$100,001 a 250,000 pesos	41.7%
De 250,001 en adelante	22.2%

**Tabla 5** Monto de ventas o ingresos anuales en las empresas familiares

### Aspectos relativos a las variables relacionadas con la sucesión: empresa, familia y propiedad

En la tabla 6 se muestran las medias de tendencia central y dispersión de las respuestas de las empresas familiares encuestadas sobre el tema de la sucesión específicamente en la variable relacionada a Empresa.

Como se puede observar la media fue de 3.5 en un intervalo de 1 al 5, definiéndose como Indeciso. Esto es que en las acciones que una empresa familiar debe considerar para la Sucesión-Empresa tal como: la definición de las metas, políticas y el plan estratégico, la evaluación del desempeño de los miembros de la familia, la formación de consejo de administración, la cultura empresarial, las promociones por méritos y compensaciones y la toma de decisiones descentralizada están en un rango medio.

Variable en la Sucesión	media	Desv. Típ.	Intervalo de confianza	
			Límite inferior	Límite Superior
Empresa	3.5241	.75687	3.3463	3.7020

**Tabla 6** Media marginal estimada para las empresas familiares en la variable de Empresa (N=72), con un intervalo de confianza al 95%

En la tabla 7 se muestran las medias de tendencia central y dispersión de las respuestas de las empresas familiares encuestadas sobre el tema de la sucesión específicamente en la variable relacionada a Familia. Como se puede observar la media fue de 3.6 en un intervalo de 1 al 5, definiéndose como Indeciso.

Esto es que en las acciones que una empresa familiar debe considerar para la Sucesión-Familia tal como: el plan empresarial considerando las circunstancias de la empresa, las reuniones familiares para discutir temas de la empresa, el ingreso a la empresa, el plan de sucesión por escrito, el compromiso de la familia con la empresa, la experiencia profesional de los sucesores, el trabajo armónico de los miembros de la familia y los planes para el retiro, se encuentran en un rango medio.

Variable en la Sucesión	media	Desv. Típ.	Intervalo de confianza	
			Límite inferior	Límite Superior
Familia	3.6431	.66498	3.4868	3.7993

**Tabla 7** Media marginal estimada para las empresas familiares en la variable de Familia (N=72), con un intervalo de confianza al 95%

En la tabla 8 se muestran las medias de tendencia central y dispersión de las respuestas de las empresas familiares encuestadas sobre el tema de la sucesión específicamente en la variable relacionada a Propiedad. Como se puede observar la media fue de 3.1 en un intervalo de 1 al 5, definiéndose como Indeciso. Esto es que en las acciones que una empresa familiar debe considerar para la Sucesión-Propiedad tal como: el negocio tiene el precio de la propiedad, se tiene un acuerdo de compraventa, la información financiera se presenta con regularidad, el sucedido sabe cuándo y cómo se retirará de la empresa, el acuerdo en la forma que se hará la sucesión, el testamento del sucedido, las implicaciones en las decisiones del sucedido y el presupuesto para el retiro de los sucedidos, se encuentran en un rango medio.



Variable en la Sucesión	media	Desv. Típ.	Intervalo de confianza	
			Límite inferior	Límite Superior
Propiedad	3.1528	.76802	2.9723	3.3333

**Tabla 8** Media marginal estimada para las empresas familiares en la variable de Propiedad (N=72), con un intervalo de confianza al 95%

En los tres sistemas o variables presentados en las tablas se observa medias que van de 3.52 para lo relacionado a Empresa, 3.64 para lo relativo a Familia y 3.15 para propiedad, lo que significa en términos de desarrollo empresarial, que la empresa está en el camino hacia la profesionalización y es necesario que se implementen cambios para aumentar sus posibilidades de éxito en cuanto al proceso de sucesión que pudiera darse.

Cuando se administra una empresa familiar es importante motivar el diálogo continuo entre las generaciones sobre la visión de la misma, de tal forma que todos tengan claro el rumbo y la dirección que deben tomar, además de reconocer las actividades que cada miembro de la familia realiza y mantenerlas bajo la supervisión de un reglamento, con el propósito de proteger al elemento Familia y Empresa que han hecho que el negocio sea exitoso. Finalmente se recomienda promover el crecimiento y la adaptación de sistemas internos y externos cambiantes, con capacidades para planear la sucesión y entender que cada generación aportará una visión diferente pero complementaria para el negocio (Poza, 2005)

## Conclusiones

En el caso de la variable empresa que presentó una media de 3.52, muestra una participación en las funciones administrativas de manera regular al respecto Serna (2012) comenta que es importante que los promotores en la creación de un negocio deben tener conocimiento sobre el desarrollo empresarial, pues ello disminuirá las fricciones con el resto de la familia que intentan salvar el negocio. La persona que está a la cabeza de una empresa familiar debe contar con conocimientos, habilidades y destrezas relacionadas al manejo de planes de desarrollo estratégico, aplicación de metas, políticas y reglamentos encaminados a lograr la visión empresarial; así también es importante que impulse la cultura empresarial en toda la organización incluyendo a los parientes o familiares.

En el caso de la variable de familia se obtuvo una media de 3.64 lo que permite identificar oportunidades de mejora en cuanto a las discusiones familiares para llegar a acuerdos, la formalización del plan de sucesión, el compromiso por parte de la familia entre otros; la familia juega un papel importante para el crecimiento de la misma, Serna (2012) en su estudio empírico a una empresa familiar concluye que aun cuando la empresa cuente con conocimientos para llevar a cabo un proyecto económico es importante conocer las distintas visiones respecto del papel que juega cada miembro de la familia pues en algunos casos las relaciones que se llevan al margen de la empresa son un obstáculo difícil de solventar y no se ofrece apoyo, dejando al líder o promotor del proyecto en un ambiente solitario. De igual forma el líder debe incluir en sus decisiones al resto de la familia en un ambiente de armonía y asertividad de tal forma que el resto de los miembros no se sientan turbados por las decisiones que se toman.

En el caso de la variable de propiedad con una media de 3.15 es importante destacar que se debe protocolizar la sucesión considerando aspectos como el valor del negocio, plan de sucesión, testamento, entre otros. Serna (2012) comenta que cuando se inicia un negocio, además de contar con conocimientos previos sobre las actividades propias de la empresa, es necesario llegar a acuerdos entre los familiares respetando las decisiones a través del tiempo. Aun cuando sea una persona la que inicia el negocio, el núcleo familiar juega un papel importante en su desarrollo y consolidación. En esta investigación se observa una tendencia de poco interés sobre los procesos de sucesión-propiedad y la forma en que el sucedido pasa la propiedad al resto de la familia para que siga o no operando en armonía. Por otra parte en lo que respecta a la información financiera incluida en la variable de propiedad las empresas encuestadas tienen una media de menor a las categorías de Acuerdo y Totalmente de Acuerdo por lo que no tienen un interés por los asuntos relacionados al aspecto económico y para ello Serna (2012) concluye que en los casos estudiados sobre empresas familiares, hace falta capital cultural y social que les permita la generación de capital económico, esto es que las empresas familiares antes de pensar en la generación de utilidades primero deben enfocarse en crear una cultura empresarial en términos de conocimiento para iniciar un proyecto.

Como recomendación Arenas & Rico (2014) resaltan la importancia de la planeación de un protocolo al momento de la sucesión. Generalmente este protocolo se da cuando se está en la crisis de la sucesión, pues hasta ese momento, se desconoce las acciones que se deben realizar. El protocolo ayudará a formalizar las acciones a seguir dentro de la empresa y se sugiere hacer lo siguiente antes de iniciar dicho protocolo: certificar los procesos de la empresa.

Elaboración del direccionamiento estratégico de la empresa y, posteriormente, la elaboración y ejecución del protocolo familiar.

Cuando una empresa familiar visualiza el capital social (recurso humano) se observa un efecto benéfico para los familiares que están involucradas tanto en el campo de sus actividades como en un contexto de crisis económica (Serna, 2012). Llevar a cabo un proceso de protocolo podrá favorecer la sucesión en términos de familia, empresa y propiedad, para ello es necesario el interés de los miembros de la familia a través de reuniones que consoliden las expectativas y se pueda llegar a cabo un consenso en donde todos los miembros estén de acuerdo con las cláusulas y lograr la continuidad exitosa de la empresa familiar.

Por otro lado la trasmisión del conocimiento de una generación a otro es clave en este proceso de sucesión, esto es que el sucedido promueva el intercambio del conocimiento especializado al sucesor y este último se inmiscuya para acumular experiencia y se desarrollen las capacidades necesarias para continuar manteniendo el crecimiento de la empresa familiar.

## Referencias

- Andrade, J. A. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia*, 7(19), pp. 375-389.
- Arenas, H. A. & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30 (132), pp. 252-258
- Barros, I. Hernangómez, J. & Martín, N. (2014). La "familiaridad dinámica" de las empresas familiares. El caso del Grupo Yllera. *Universia Business Review*. (42), pp. 88-109.

- Belausteguigoitia, I. (2007). Empresas familiares: su dinámica, equilibrio y consolidación. 3era. Edición. México: McGraw-Hill
- Buchholz, B. Crane, M. Nager, R. y Ortega, A. (2000). Respuestas a la empresa familiar. España: Deusto.
- Cleri, C. (2007). El libro de las PYMES. Buenos Aires: Granica.
- Gómez-Betancourt, G. López, M. & Betancourt, J. (2008). Estudio exploratorio de los factores que influyen en la selección de un mecanismo de sucesión patrimonial en las empresas familiares colombianas. Cuadernos de Administración, 21, (37), pp. 269-292.
- Instituto (INEGI) (Censo 2009). Página consultada en Octubre 2011 de [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx)
- Lozano, M. (2000). El protocolo en las empresas de propiedad familiar. Estudios gerenciales. (74), pp. 49-67
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999). La empresa familiar, como dirigirla para que perdura. 3era. Edición. México Ediciones Deusto, S. A.
- Poza, E. (2005). Empresas Familiares. 1era. Edición. México: Thomson
- Rivanda, M. T. & Carvalhal, F. (2013). Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. Estudios y Perspectivas en Turismo, 22(5), pp. 854-874.
- Rodriguez, J. (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. 6tra. Edición. México: CENGAGE Learning
- Secretaria de Economía (2011). Acuerdo por el que se da a conocer el procedimiento para el registro de los talleres familiares ante la Secretaría de Economía. Página recuperada en Abril de 2015 de [http://www.economia.gob.mx/files/marco\\_norativo/A635.pdf](http://www.economia.gob.mx/files/marco_norativo/A635.pdf)
- Serna, M. (2012) Empresas familiares frente a las crisis. Economía, sociedad y territorio, 12, (38), pp. 43-80.