



XVIII Congreso Internacional sobre Innovaciones

en Docencia e Investigación en Ciencias Económico Administrativas

EMPRESAS FAMILIARES Y FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DEL PROCESO DE SUCESIÓN DESDE LA PERSPECTIVA DEL SUCESOR POTENCIAL

Autores:

DR. DOMINGO MARISCAL HARO¹

M.F. IDI AMIN GERMAN SILVA JU²

M.F. IRMA LETICIA CONTRERAS MONTES³

Institución:

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT

UNIDAD ACADÉMICA DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

Área temática:

DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ALUMNOS

¹ Doctor en Ciencias Empresariales con la Especialidad en Empresas Familiares y Emprendedores; Universidad Autónoma de Nayarit; (311)122.85.51; dmarisca@hotmail.com

² Maestro en Finanzas, Universidad Autónoma de Nayarit; (311)211.88.18; idiamin.silva@gmail.com

³ Maestro en Finanzas; Universidad Autónoma de Nayarit; (311)211.88.18; jjnl_18@hotmail.com

EL PROCESO DE SUCESIÓN, FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO DESDE LA PERSPECTIVA DEL SUCESOR POTENCIAL

RESUMEN.....	3
OBJETIVOS.....	4
I. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR: LA SUCESIÓN	5
1. La sucesión.....	6
II. FACTORES EN LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES	7
1. Interés en actividades extra-empresariales.....	7
2. Armonía familiar.....	7
3. Confianza	8
4. Las relaciones entre predecesor y sucesor	9
5. Satisfacción con el proceso de sucesión	10
6. Sucesores potenciales.....	10
III. METODOLOGÍA.....	14
1. El instrumento de medición	14
2. La muestra.....	14
3. El análisis estadístico de los datos	15
4. Confianza del instrumento de medición	16
IV. RESULTADOS	17

1. Resultados de la validez del instrumento de medición	17
2. Resultados del análisis de regresión lineal múltiple	17
V. CONCLUSIONES.....	20
BIBLIOGRAFÍA.....	22

RESUMEN

Se reconoce una empresa de familia cuando dos o más integrantes de una familia participan en la actividad económica común. Así se encuentran numerosas empresas de todo tipo y de cualquier tamaño, donde participan en las funciones de dirección padre e hijos, esposa, nueras, yernos, hermanos y nietos.

El objetivo principal de este estudio es identificar los factores relacionales que influyen en el sucesor potencial respecto a la sucesión de empresas familiares en la región centro de Nayarit; México.

Basado en la revisión de la literatura de empresas familiares, se generó un modelo de regresión lineal múltiple de los factores relacionales que podrían influir en una sucesión. Para el análisis de datos se utilizó el paquete estadístico STATISTICA v.8.0 (StatSoft, 2007). El análisis consistió de tres fases: 1) validez del instrumento de medición, 2) confianza del instrumento de medición y 3) ajuste de un modelo de regresión lineal múltiple. Se construyó un cuestionario para medir la percepción de los factores relacionales que afecta el éxito de la sucesión. Luego se les requirió una respuesta tipo Likert de 7 puntos.

Según la perspectiva del sucesor potencial, el resultado para este planteamiento arroja que dos de los cuatro factores contribuyen a la satisfacción percibida en la sucesión.

Palabras clave: sucesor potencial 1; sucesión 2; empresa familiar 3.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Es evidente que para poder gestionar adecuadamente la sucesión tenemos que identificar y comprender los factores que influyen en la sucesión en empresas familiares. Sólo entonces puede dirigirse a los miembros de la familia en la sucesión de forma proactiva. Cuanto más fácil y más exitosa sea la transición, mayores serán las posibilidades de supervivencia y rentabilidad a largo plazo. Una sucesión bien estudiada y planificada maximiza las posibilidades de encontrar un sucesor competente y garantizar una transición sin problemas de liderazgo entre las generaciones.

OBJETIVO PRINCIPAL

El objetivo principal de este estudio es identificar los factores relacionales que influyen en la sucesión de empresas familiares en la región centro de Nayarit; México.

Este estudio pretende contrastar cuáles de estos factores son importantes en la sucesión de los *sucesores potenciales*. Por lo que la calidad de la relación del sucesor con el emprendedor es un determinante crítico del proceso de sucesión y se ve influida por el respeto mutuo, la comprensión y la sensibilidad a las necesidades del otro. Es importante para la continua prosperidad de la empresa familiar y la armonía dentro de la familia que los líderes de empresas familiares y todos los interesados deben tener una buena comprensión de los factores críticos de éxito para sucesión. Es necesario también que el sucesor potencial muestre interés y voluntad de querer manejar el negocio familiar.

Finalmente, se pretende identificar empíricamente cuáles son los factores clave relacionales en la determinación del grado de éxito de la sucesión en la empresa familiar en la región centro de Nayarit; México.

I. PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR: LA SUCESIÓN

Se reconoce una empresa de familia cuando dos o más integrantes de una familia participan en la actividad económica común. Así se encuentran numerosas empresas de todo tipo y de cualquier tamaño, donde participan en las funciones de dirección padre e hijos, esposa, nueras, yernos, hermanos y nietos.

La real complejidad de la empresa familiar es, precisamente, la de los estrechos vínculos entre la familia, la propiedad y la empresa. Al no existir una clara separación entre el ámbito familiar y el de la empresa, inevitablemente se generan conflictos entre los valores que priman en cada ámbito. La convivencia dentro de la empresa se dificulta. La estabilidad cultural en la organización genera patrones de conducta muy arraigados a las tradiciones. Esto se percibe en expresiones como: “las cosas se hacen de esta forma, porque papá siempre las hizo así, y mal no le fue”, que reflejan algunas maneras de pensar renuentes al cambio.

Planificar la sucesión en la empresa familiar implica tomar decisiones que afectan al gobierno y gestión de la empresa, a la propiedad y a la familia, y lograr que se ejecuten. Ello hace que el tránsito generacional signifique algo más que elegir y nombrar a quien será el sucesor.

Es importante hacer referencia al traspaso generacional, en donde las generaciones coexisten generando conflictos. Como parte integrante de este proceso, está la sucesión familiar, que sería el proceso que culmina con la transmisión del poder de decisión y propiedad a la siguiente generación. Este es uno de los momentos más críticos que debe afrontar una empresa familiar, ya que se ponen en juego muchos aspectos emocionales.

Esta situación se agrava cuando el o los propietarios se resisten a dejar el control, “yo no me iré, a mí me van a tener que sacar de aquí”. Esto se puede relacionar con el miedo a ser desplazado por no ser útil, o por el miedo al vacío de no saber qué será de sus vidas sin el compromiso diario de la empresa.

1. La sucesión

Es imprescindible resaltar el papel protagónico que juega la sucesión del mando de una empresa familiar de una generación a otra en la posibilidad de continuidad o supervivencia de la misma.

El reemplazo de un líder familiar no es una cuestión de azar ni tampoco democrática, se trata de una decisión difícil que frecuentemente genera resentimiento y/o envidia entre los integrantes del grupo familiar. Para minimizar los riesgos y daños que la elección de un sucesor motiva en estas empresas, es absolutamente necesario que el proceso de sucesión comience mucho antes de que el líder familiar sienta el deseo de retirarse o mejor aún de que las nuevas generaciones crean que es necesario que así lo haga.

Sin embargo, en las empresas familiares esto no suele realizarse con la planificación necesaria. Varias son las razones por las cuales el fundador de la empresa frecuentemente se niega a planificar su sucesión: incapacidad para elegir entre los hijos al más apto para ejercer el liderazgo; incertidumbre frente al retiro; miedo a la muerte; deseo de perpetuarse en el cargo; pérdida de identidad como consecuencia del abandono de la empresa; prejuicio contra la excesiva planificación, etc.

No obstante -y aunque muchos de estos temores resulten absolutamente comprensibles- constituye un deber para los fundadores de la empresa ceder el mando a su debido tiempo y luego de un proceso serio de selección, que incluya un acompañamiento paulatino en las primeras etapas de mando del nuevo sucesor, antes de su retiro efectivo.

Sucesión directiva y sucesión patrimonial: confusión del derecho de propiedad con la capacidad para dirigir.

Al hablar de sucesión, frecuentemente surgen en nuestra mente de manera simultánea el concepto de sucesión directiva (consistente en la entrega del mando de la gerencia o compañía) y la idea de sucesión de la propiedad. Sin embargo, estos dos procesos deben pensarse separadamente ya que constituyen dos decisiones independientes que deben contemplar distintas variables a la hora de ser determinadas (Gallo, 1998).

En el momento de planificar una sucesión patrimonial resulta indispensable identificar el tamaño de la familia, las necesidades económicas del propietario y las expectativas de los posibles herederos, realizando las consultas legales pertinentes.

Es por eso que los procesos de selección de un sucesor deben realizarse concienzudamente y, en el caso de las empresas familiares, es aconsejable que el fundador de la empresa se encargue de la formación de los posibles sucesores para que sean buenos propietarios, líderes y/o ejecutivos de la empresa, brindándole las herramientas necesarias para que desarrollen habilidades directivas sin poner en peligro a la empresa.

II. FACTORES EN LA SUCESIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

Una serie de factores podrían influir en la relación en la sucesión en empresas familiares; este estudio se centra en la relación entre el sucesor potencial y factores que pueden influir en su relación en la sucesión de empresas familiares; los cuatro factores identificados son la armonía familiar, la confianza, el interés en actividades extra-empresariales y las relaciones entre predecesor y sucesor.

1. Interés en actividades extra-empresariales

Parece ser que la continuidad empresarial es el sueño primordial de todo empresario familiar (Danco 1980, 1992; Poza, 1995) y, sin embargo la propia actitud del sucesor potencial hacia la sucesión puede llevar precisamente a lo contrario, a lo que se ha dado denominar “eutanasia corporativa” en referencia a la acción del propietario que voluntariamente destruye la empresa que ama porque no es capaz de crear en vida una organización viable con una continuidad clara (Danco; 1992).

Sinceridad que está falta de fingimiento en el modo de expresarse, y que lleva a compartir con naturalidad las propias ideas y a no esconder la realidad, sea ésta buena o dolorosa, por un mal entendido prurito de los demás miembros de la familia no sufran, o para evitar sus críticas y presiones en los modos de enfocar la acción en la empresa.

2. Armonía familiar

Lo más común en las empresas familiares es que exista cierto grado de rivalidad entre hermanos y miembros de la familia, lo cual, en contra de lo que convencionalmente se piensa, no

debe considerarse como algo fundamentalmente destructivo sino que puede ser considerado también como una fuerza constructiva que estimula su desarrollo intelectual y emocional al permitir la expresión de sus diferencias y necesidades individuales (Friedman, 1991).

Esta cuestión de la rivalidad entre hermanos se complica si se producen situaciones que de alguna manera originan incongruencias entre la jerarquía familiar y la empresarial, como sería el caso de que un hermano menor o una hija fuese designado/a sucesor/a (Kepner, 1983; Barnes, 1988; Gersick et al., 1997).

Históricamente, fuertes tradiciones han apoyado la primogenitura en las empresas de propiedad familiar, es decir, los varones primogénitos tienen preferencia en materia de herencia. Se trata muchas veces de una asunción automática que evite a los padres la desagradable situación de comparar y elegir entre los hijos. Pero la primogenitura es una regla arbitraria que está basada en los valores familiares acerca de la edad y el sexo y que, aplicada en la empresa puede originar resentimientos que experimentar el sentimiento de haber tenido pocas opciones y de que la empresa ha limitado otros aspectos de su vida, mientras que los demás miembros pueden tener sentimientos de intensa envidia por los privilegios que recibe el sucesor, aunque también es posible que éstos sientan alivio por no tener que asumir sus responsabilidades (Gersick et. al., 1997).

3. Confianza

Un sucesor potencial ha de ser una persona libre y ser libre significa poseer capacidades para elegir el bien, es decir, conocimientos suficientes para distinguir lo que es bueno de lo que es malo, y fuerza de voluntad para dedicarse a lo que es adecuado para la empresa y apartarse de lo que no lo es.

Con frecuencia, la adquisición de estos diferentes tipos de conocimientos, que permiten encontrar lo que es adecuado para dirigir la empresa, es considerado por los predecesores como el punto más importante a cubrir en la preparación de su sucesores y, por ello, les buscan los mejores colegios, universidades y escuelas de negocios posibles e intentan que cumplan plenamente con sus requisitos. Sin embargo, estos conocimientos, aun siendo una base imprescindible y una buena plataforma para hacer cada vez “más y mejor” en la empresa, de poco

servirán a los sucesores si, al mismo tiempo, no han logrado una auténtica formación de su voluntad (Gallo 1998).

El trabajo de dirigir una empresa de negocios, como trabajo esforzado de conducción de personas para la consecución de fines económicos, mediante la eficaz y eficiente utilización de los medios, y en el marco de una actuación responsable con todos los interesados está muy relacionado con lo que habitualmente se conoce como “fuerza de voluntad”. De aquí, que para ser capaz de hacerlo bien, conduciendo personas y relacionándose con los diferentes grupos de interesados, el sucesor, como parte clave de la formación de su voluntad, deba alcanzar y progresivamente perfeccionar un conjunto de virtudes humanas como son la laboriosidad, la tenacidad, la veracidad, lealtad, integridad y prudencia, como virtud que ordena todas las anteriores.

4. Las relaciones entre predecesor y sucesor

Cuanto mejor sean las relaciones entre el emprendedor retirado y el sucesor y más se caractericen éstas por el respeto, el entendimiento y el comportamiento complementario, más posibilidades de éxito tendrá la sucesión, dado que los individuos que logran una relación de trabajo basada en estos componentes tienden a sentirse apoyados, reconocidos y más satisfechos con la calidad de su experiencia en la empresa (Handler, 1989).

Estos sentimientos implican el desarrollo de la confianza, el *feedback*, la capacidad de aprendizaje y de amistad mutuos, lo cual es fruto de un proceso evolutivo que comienza antes de que la siguiente generación se implique en la empresa y que continúan a medida que progresa la relación laboral. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la relaciones padre-hijo suelen caracterizarse por cierto grado de ambivalencia, por un lado, los hijos se identifican con el padre y quieren ser como él y, por otro, existen también sentimientos de envidia y rivalidad entre ellos que tienen su origen en la niñez al competir por la atención de la madre (Kepner, 1983; Kets de Vries, 1996).

En la mayoría de los casos, los hijos dejan el hogar y esas emociones se desvanecen, pero si los hijos permanecen en la empresa familiar estos problemas pueden verse agravados. En cuanto a la relación con las hijas, esta parece ser menos proclive al conflicto en un entorno empresarial (Dumas, 1989, 1992; Kets de Vries, 1996).

5. Satisfacción con el proceso de sucesión

Sharma et al. (2003) desarrolla un modelo familiar en el cual se enfatiza que la sucesión exitosa tiene dos dimensiones en las empresas familiares: la satisfacción con el proceso de sucesión y el desempeño de la empresa después de la sucesión, aunque el estudio se concentra en el primero. Murray (2003), por su lado, se interesa en un tópico que está más adelante en el proceso de sucesión, pues hace énfasis en la naturaleza de la transición mediante lo que denomina “el ciclo de transición”, que es el movimiento del sistema durante el periodo de transición desde su antigua estructura, pasando por una secuencia de fases, cada una con tareas requeridas, hacia su nueva estructura. Su preocupación es contestar qué hace un período de transición un proceso llevadero, mientras que otros son cambios revolucionarios.

Estos y otros estudios han permitido un importante avance al tema de sucesión en empresas familiares, no obstante, y tal como lo reconoce Sharma et al. (2003), aunque el tema de sucesión ocupa una tercera parte de la literatura sobre empresas familiares, no hay aún una teoría sobre sucesión o sobre planificación de la sucesión de la empresa familiar.

6. Sucesores potenciales

El caso más común de sucesores potenciales es cuando la empresa es creada por un solo fundador y éste cuenta entre sus aspiraciones que sus hijos lo sucedan; por lo tanto, se convierten en los sucesores potenciales; es aquí donde comienza la preparación para el futuro.

Ser sucesor potencial, a tenor de la literatura, una cuestión de primogenitura, pero también parece casi exclusivo de los varones, aunque recientes trabajos de investigación sugieren que los criterios anteriores pierden fuerza en la elección del sucesor (Pérez, 1996; Usame, 1994). Hasta la actualidad, no obstante, pocas mujeres han sido sucesoras en las empresas familiares y cuando han accedido a la dirección, la literatura señala que es debido a que toda la descendencia es femenina (Iannarelli, 1992) o bien porque son las primogénitas (Barnes y Harshon, 1976). En este caso su actitud es la de llegar a ser como el hijo que sus padres no tuvieron, comportamiento que se verá reforzado, en su proceso formativo, por el fundador. Las razones para no considerar a las mujeres como opción pueden estar basadas en el papel social que se les asocia: “... los padres con hijos e hijas centran su atención en los hijos y no reconocen la habilidad e interés de las hijas

en el negocio. Ellos esperan como su principal papel en la vida el ser esposa y madre”. (Iannarelli, 1992).

Las expectativas con relación a las hijas también condicionan el tipo de actividad que desarrollan en la empresa si no son las sucesoras. Se les asignan tareas administrativas (Iannarelli, 1992), sin responsabilidad, configurando el concepto acuñado por Bowen (1978) de “Mujer Invisible” dentro de la empresa (Iannarelli, 1992).

Otra problemática asociada a los sucesores potenciales de las hijas, es que cuando se piensa en ellas también se piensa en sus maridos y en las posibles aspiraciones que éstos puedan tener de acceder a la empresa; no se piensa en esa posibilidad en relación con las esposas de los hijos, y las consecuencias que para la propia empresa podría causar un divorcio. Por ello “...las hijas y los yernos son mal vistos en las empresas familiares” (Kets de Vries, 1993).

Una de las cuestiones sobre las que no se ha encontrado evidencias en la literatura es si el sexo del fundador y el tipo de empresa que crea condiciona o no la selección del sucesor. Es decir, si los hombres crean empresas dentro del ámbito de lo “masculino”, que esto les pueda condicionar para escoger al hijo, y si las mujeres crean empresas dentro de lo “femenino” que les determine para escoger a las hijas, con lo que se podría determinar si el sexo del fundador varía o no la selección del sucesor, y si existen tipos de empresas que se consideran apropiados o inapropiados con relación al sexo del posible sucesor.

Todo lo anteriormente expuesto llega a unos niveles de complicación mucho mayores cuando son varios los fundadores o varias las ramas familiares implicadas en el proceso sucesorio, lo que supondrá la necesidad de establecer unas delimitaciones previas con el fin de no desencadenar luchas internas que aborten el proceso antes de que se inicie.

El fundador con relación a la selección de su sucesor puede estar dejando fuera a talentos empresariales de su propia familia. Dar oportunidad a todos aquellos que estén interesados aumenta las opciones entre las cuales elegir y al mismo tiempo se garantiza mejor que la sucesión se produzca dentro de la familia, ya que, de esta manera, hay alternativas ante cualquier situación imprevista que pudiera surgir. Algunas estrategias utilizadas consisten en dar oportunidad a todos dentro del negocio, plantando por ejemplo: departamentos o compañías diferentes, las cuales no

son tan frecuentes como decantarse por el primogénito. La predeterminación por el hijo mayor no se manifiesta tan absolutamente a medida que las generaciones pasan, buscándose incluso gerentes fuera del ámbito familiar (Ambrose, 1983).

Una vez que se ha elegido al sucesor, se concentran en él todos los esfuerzos formativos; se trata de preparar al “delfín” o “príncipe heredero” (Christensen, 1973) para que ocupe el puesto principal en la empresa. Hasta no hace mucho tiempo la idea tradicional era la de formar al candidato a imagen y semejanza del fundador para sucederle la propia evolución de la empresa o de las circunstancias por las que ésta pasaba requiriesen unas habilidades diferentes del candidato.

Este proceso asume, en principio, que las aptitudes empresariales se pueden transmitir o en muchos casos potenciar porque se cree que son innatas en el sucesor por ser hijo del empresario y que la empresa siempre necesitará al mismo tipo de gerente al frente. Lo que fue bueno para los comienzos también lo será para el futuro. Por ello, las empresas familiares están más fácilmente expuestas a la utilización de métodos anticuados de gestión que Cambien (1989) denomina estilo “Barbacoa” en el que se desarrolla un sistema de compromisos mediocres con la inatención de que contente a todo el mundo y sin tener en cuenta las realidades económicas de la empresa.

Distintos autores han analizado cuáles son los sistemas de formación empleados en las empresas familiares, proponiendo algunas alternativas que consideran más adecuadas. La formación del sucesor que se podría asociar al concepto de *socialización* entendido como: “el proceso por el cual los individuos se preparan para su participación en un sistema o sociedad” (Cogswell, 1968). Dentro de él han sido identificadas unas pautas bastante comunes, como la pretensión de que los hijos empiecen desde abajo que Gallo (1992) califica de error al no necesitar ese tipo de aprendizaje para la tarea que desempeñarán en el futuro.

En lo que hay un acuerdo generalizado es en la necesidad de que el sucesor potencial realice estudios superiores que le aporten unos conocimientos generales sobre dirección. Esto tiene especial importancia porque le facilitarán la posibilidad de seleccionar y trabajar con el apoyo de mandos intermedios, lo que sería muy difícil con una formación exclusivamente técnica. La formación académica debe ser complementada con la experiencia laboral fuera de la

propia empresa (Cambien, 1989; Llano y Olguin, 1986) que pueda aportar al sucesor nuevas ideas y puntos de vista distintos. Así descendientes de grupos empresariales trabajan tras su formación académica, en empresas que no son de la familia (B. Cebrian 1998). Cuando los sucesores se incorporen a la empresa lo harán teniendo la oportunidad previa de valorarse y de obtener algunos méritos propios con los cuales les será menos duro ganarse el respeto de aquellos a los que han de dirigir.

Si bien un proceso de formación realizado exclusivamente dentro de la empresa no considera adecuado, lo que desde luego aporta es un conocimiento profundo de la organización. Incorporarse directamente a la cúpula directiva sin conocer las características propias de la firma puede dar lugar a graves errores por parte del recién llegado que dañen su credibilidad. Para evitarlo, la socialización del sucesor se debería complementar con un proceso formativo dentro de la propia empresa con el objetivo de transmitirle la cultura empresarial, lo que Thevenet (1992) denomina formación de culturización.

La mayor parte de los autores centran su atención en la formación del o de los potenciales sucesores en la gestión y propiedad de la empresa, pero es también preciso señalar que se empieza a destacar la importancia que tiene la formación de aquellos miembros de la familia que, sin participar en la gestión de la empresa, deben hacer frente a las responsabilidades que se derivan de la propiedad de la misma; la formación debería comprender también a los descendientes familiares que sean propietarios para ejercer con conocimiento y responsabilidad este papel (Magretta, 1998).

Esto nos conduce al cuarto juego de hipótesis:

H_0 :Para los sucesores potenciales, ninguno de los cuatro factores identificados contribuye a la *Satisfacción con el proceso de sucesión*.

H_a :Para los sucesores potenciales, al menos uno de los cuatro factores identificados sí contribuye a la *Satisfacción con el proceso de sucesión*.

III. METODOLOGÍA

1. El instrumento de medición

Basado en la revisión de la literatura de empresas familiares, se generó un modelo de regresión lineal múltiple de los factores relacionales que podrían influir en una sucesión. Como encuestadores se utilizaron a 50 estudiantes debidamente entrenados de la Carrera de Administración de la Unidad Académica de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Nayarit.

2. La muestra

La población objetivo del estudio fueron las empresas familiares de la región centro de Nayarit; México (Municipio de Tepic). Se utilizó un esquema de muestreo aleatorio estratificado, donde se tomó a los sectores empresariales como estratos.

La tabla muestra la clasificación de las empresas del municipio por sector de acuerdo a la información proporcionada por el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM) de la Secretaría de Economía.

Tabla 1. Empresas del Municipio de Tepic

Sector	Empresas
Industria	120
Comercio	3,761
Servicio	933
Total	4,814

Fuente: SIEM

De acuerdo a la información suministrada por la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) de la Secretaría de Economía del Gobierno Mexicano se estima que el 65% de las empresas a nivel nacional son carácter familiar.

La tabla 2 resume el total de empresas familiares estimadas por sector en el Municipio de Tepic. El 78.13% de las empresas familiares se concentran en el sector comercio, el 19.38% en el sector de servicios y sólo el 2.49% en el sector industrial. En la tabla 3 se observa que el 95.58% de las empresas familiares son microempresas y tienen 10 o menos empleados.

Tabla 2. Empresas Familiares por sector en el Municipio de Tepic

Sector	Empresas	Porcentaje
Industria	78	2.49
Comercio	2,445	78.13
Servicios	606	19.38
TOTAL	3,129	100.00

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial

Tabla 3. Tamaño de las empresas por sector en el municipio de Tepic

Tamaño de la empresa familiar	Industria		Comercio		Servicios		General	
	#	%	#	%	#	%	#	%
Micro (0 a 10 empleados)	72	92.50	2,378	97.29	540	89.07	2,991	95.58
Pequeña (11 a 50 empleados)	4	5.00	44	1.81	59	9.75	107	3.43
Mediana (51 a 250 empleados)	1	1.67	20	0.80	5	0.86	26	0.83
Grande (más de 250 empleados)	1	0.83	3	0.11	2	0.32	5	0.17
Total	78	100.00	2,445	100.00	606	100.00	3,129	100.00

Fuente: Comisión Intersecretarial de Política Industrial

3. El análisis estadístico de los datos

Para el análisis de datos se utilizó el paquete estadístico STATISTICA v.8.0 (StatSoft, 2007). El análisis consistió de tres fases: 1) validez del instrumento de medición, 2) confianza del instrumento de medición y 3) ajuste de un modelo de regresión lineal múltiple.

Validez del instrumento de medición. Las respuestas de los cuestionarios fueron codificadas, capturadas y sometidas a un control de calidad en una hoja de trabajo de Excel (Microsoft, 2010). Los datos codificados se sometieron a un análisis exploratorio de factores para reducir el número de variables estudiadas y detectar los diferentes factores tras los diferentes

reactivos aplicados en el cuestionario. Esta técnica multivariable también permite evaluar la validez discriminante del instrumento de medición. Para extraer los factores de los diferentes reactivos de los 184 cuestionarios válidos se utilizó el Método de Componentes Principales, obteniéndose los eigenvalores para los 27 reactivos originales. Kaiser (1960) propone retener aquellos factores cuyo eigenvalor sea mayor que la unidad, que son los que más contribuyen a la variabilidad de los datos colectados.

Posteriormente se ponderan los factores identificados mediante el uso de una matriz de correlación entre estos factores y las variables empleadas en el cuestionario. Esta etapa proporciona la mayor fuente de información para interpretar los factores. La orientación de los factores en el espacio factorial es arbitraria y todas las rotaciones de este espacio reproducen las correlaciones bastante bien, prefiriéndose aquella que proporcione la estructura factorial más fácil de interpretar. El método rotación Varimax estandarizado (Kaiser, 1960) se utiliza ampliamente para proporcionar estructuras factoriales simples.

4. Confianza del instrumento de medición

Se construyó un cuestionario para medir la percepción de los factores relacionales que afecta el éxito de la sucesión. Luego se les requirió una respuesta tipo Likert de 7 puntos, donde 1= *Totalmente en desacuerdo* y 7= *Totalmente de acuerdo*. Se creó un modelo de regresión lineal múltiple con el propósito de determinar si los factores relacionales: 1) armonía familiar, 2) relación predecesor-sucesor, 3) interés del titular en actividades extra-empresariales y 4) confianza contribuyen o no al éxito de la sucesión determinado por dos variables dependientes: 1) *Satisfacción con el proceso de sucesión*. Para probar lo anterior, la tabla 4 muestra el juego de hipótesis formulado para nuestro grupo de estudio.

Tabla 4. Juego de hipótesis a probar

	<p>H_0 : Para los sucesores potenciales, ninguno de los cuatro factores identificados contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión</i>.</p> <p>H_a : Para los sucesores potenciales, al menos uno de los cuatro factores identificados sí contribuye a la <i>Satisfacción con el proceso de sucesión</i>.</p>
--	---

Fuente: elaboración propia

IV. RESULTADOS

1. Resultados de la validez del instrumento de medición

La tabla siguiente despliega los eigenvalores obtenidos al aplicar el Método de Componentes Principales para extraer (identificar) los factores relacionales subyacentes en la estructura de los reactivos de los cuestionarios contestados. Aplicando el criterio de Kaiser (1960) se identificaron cuatro factores con una alta contribución a la variabilidad observada en las respuestas de los 184 cuestionarios contestados. Estos cuatro factores en su conjunto dan cuenta de al menos el 67.39% de la varianza total observada. El factor 1) armonía familiar por sí solo contribuye con el 34.36% de la variabilidad total; el factor 2) relación predecesor-sucesor contribuye con el 12.70% de la variabilidad total; el factor 3) interés del titular en actividades extra-empresariales con el 11.44% y finalmente el factor 4) confianza con el mínimo alcanzado 8.88%

Tabla 5. Eigenvalores obtenidos por Componentes Principales

Eigenvalues (Spreadsheet11) Extraction: Principal components				
Factor	Eigenvalue	% Total – variance	Cumulative – Eigenvalue	Cumulative- %
1. Armonía familiar	7.904162	34.36592	7.90416	34.36592
2. Relación	2.921346	12.7015	10.82551	47.06743
3. Interés	2.631267	11.44029	13.45677	58.50772
4. Confianza	2.043365	8.88419	15.50014	67.39191

Fuente: elaboración propia

2. Resultados del análisis de regresión lineal múltiple

El ANOVA y el resumen de regresión de la tabla 6 respaldan el rechazo de H_0 del juego de hipótesis de la tabla 4, puede deducirse que la armonía familiar y la confianza en el sucesor

contribuyen significativamente a la satisfacción percibida por los sucesores potenciales durante el proceso de sucesión.

Tabla 6. Resultados de regresión múltiple para sucesores potenciales: Satisfacción

Analysis of Variance; DV: SAT (Spreadsheet1)						
	Sums of - Squares	Df	Mean - Squares	F	p-level	
Regression	113.2742	4	28.31855	7.67176338	0.000429	
Residual	118.1205	32	3.69127			
Total	231.3947					
Regression Summary for Dependent Variable: SAT (Spreadsheet1) R= .69966276 R²= .48952797 Adjusted R²= .40976672 F(5,32)=6.1374 p<.00043 Std.Error of estimate: 1.9213						
	Beta	Std.Err. - of Beta	B	Std.Err. - of B	t(32)	p-level
Intercept			3.680445	3.449042	1.06709	0.293915
FAMILIA	0.48637	0.150366	0.731805	0.226244	3.23458	0.002828
RELACION	-0.244008	0.192954	-0.320774	0.253658	-1.2646	0.215149
INTERES	0.147405	0.134603	0.190349	0.173818	1.0951	0.281645
CONFIANZA	0.430218	0.179055	0.744524	0.309868	2.40271	0.022247

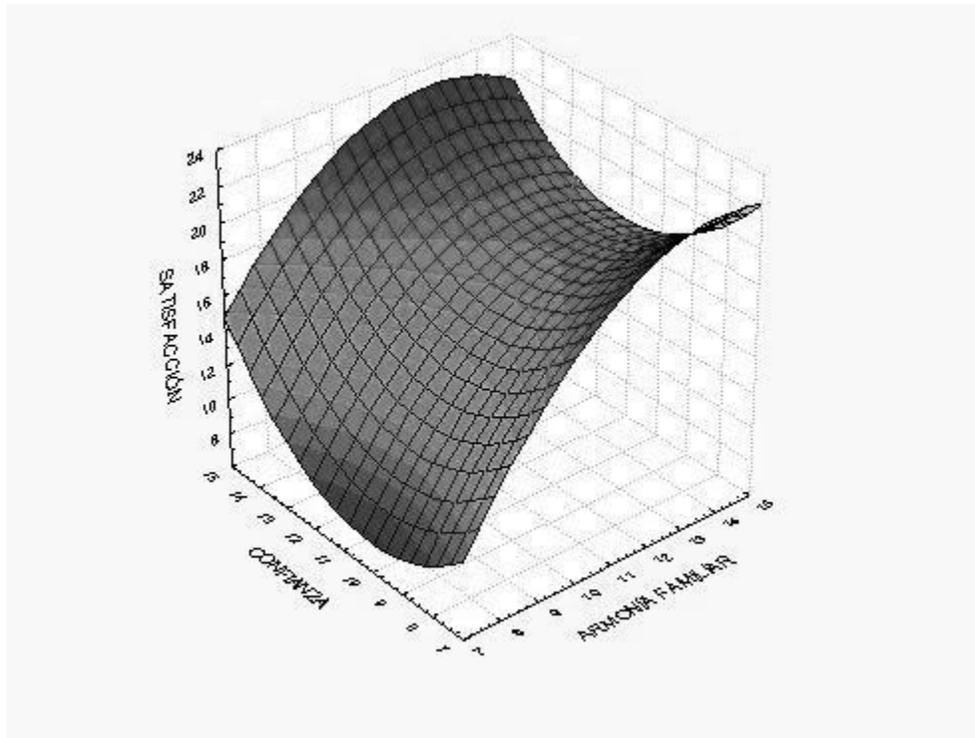
Fuente: elaboración propia

El modelo ajustado de regresión lineal múltiple para la satisfacción percibida por los sucesores potenciales es

$$Satisfacción = 0.7318 \times Familia + 0.7445 \times Confianza \quad (R^2 = 0.49)$$

Enseguida se elaboró un diagrama de respuesta 3D mediante el ajuste de los datos a una función cuadrática a fin de detectar relaciones entre las tres variables del diagrama. Según la ilustración 1 los sucesores potenciales consiguen mucha satisfacción del proceso de sucesión cuando existe una mediana o fuerte unidad familiar, independientemente del nivel de confianza en sus habilidades que se deposite en ellos. En cambio, derivan poca satisfacción cuando existe una débil fortaleza familiar, independientemente del nivel de confianza depositado en ellos.

Ilustración 1. Efecto de la armonía y confianza sobre la satisfacción



Fuente: elaboración propia

La tabla 7 muestra el resultado de los factores que se consideran de importancia en la sucesión desde la perspectiva de los sucesores potenciales.

Tabla 7. Factores relacionales y su efecto en el éxito de la sucesión

Variable dependiente	Factor Relacional	Sucesor potencial
Satisfacción	Confianza	X
	Armonía Familiar	X
	Interés	
	Relación	

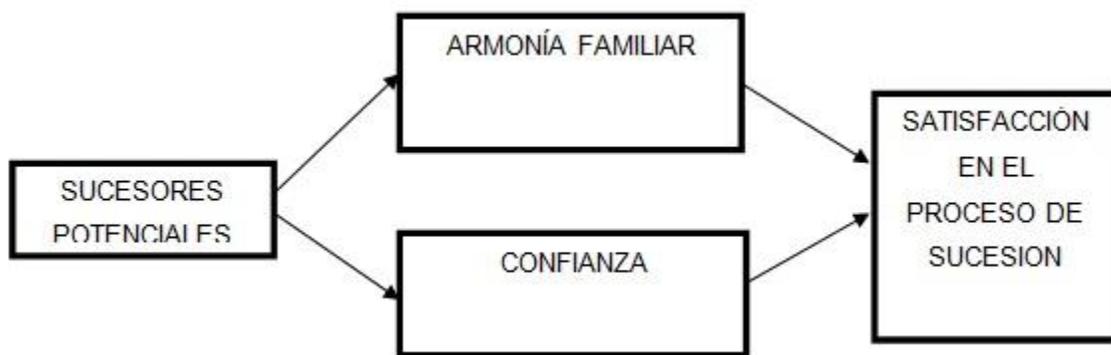
Fuente: elaboración propia

V. CONCLUSIONES

Los sucesores potenciales perciben mucha satisfacción en el proceso de sucesión cuando existe fuerte armonía familiar, además de confianza que en ellos se deposite para dirigir la empresa familiar; por lo tanto los dos factores que se relacionan con la satisfacción en el proceso de sucesión son la armonía familiar y la confianza que se deposite en ellos.

Por lo que los sucesores potenciales perciben dos de los cuatro factores identificados que contribuye a la satisfacción con el proceso de sucesión.

Ilustración 2. Resultado del modelo de estudio



Fuente: elaboración propia

La aplicación de las entrevistas en la región centro norte de Nayarit fue de utilidad para esta investigación, pero este estudio no está exento de una serie de limitaciones genéricas y específicas, que si bien no invalidan los resultados, sí pueden matizar las conclusiones obtenidas.

Una limitación para la aplicación de la entrevista se relaciona con la persona que ha contestado el cuestionario, es un único miembro de la empresa. Para minimizar esta limitación, la elección de la persona ha sido definida para que tenga los conocimientos del funcionamiento interno de la empresa y su relación con la familia. Muchos de los ítems para medir las dimensiones están basados en la percepción del encuestado que puede considerarse una limitación por la subjetividad a la que está sujeta. Por lo tanto, en futuras investigaciones sería

necesario utilizar métodos múltiples de estudio del fenómeno para eliminar algunas limitaciones y acercar el problema al investigador con nuevas perspectivas.

Otra limitación relacionada al estudio de la empresa familiar centra su atención en la dificultad de captar u obtener información relacionada con la familia porque es una información sumamente personal de las empresas y es manejada con mucho recelo. Por ejemplo, la construcción de la dimensión relacionada con la influencia familia-empresa en el presente trabajo. Por lo tanto, no sólo hay que mejorar los ítems, sino también, buscar métodos alternativos que permitan obtener información del fenómeno.

La referencia del tiempo es indicativa de la quinta limitación, los encuestados no contaban con la visita del encuestador, por lo tanto, eso limita la aplicación de la entrevista, ya que el encuestado pudo haberse encontrado sin disponibilidad de tiempo en ese momento

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, K. (1999):** Growing/Managing Entrepreneurial Business. Boston, MA: Houghton-Mifflin.
- Ambrose, D. M. (1983).** “Transfer of The family-Owned Business”. Journal of Small Business Management, 21(1), 49-56
- B. Cebrian (1998):** Problemas de Familia. El país Negocios.
- Barnes (1988):** “Incongruent hierarchies: Daughters and younger sons as company. CEOs”. Family Business Review.
- Barnes y Harshon, (1976):** “Transferring power in the family business”. Harvard Business review, 54:105-114.
- Bowen (1978):** “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model”. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-33.
- Cambien (1989):** “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model”. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-33.
- Christensen, C. (1953):** *Management Succession in Small and Growing Enterprises*. Boston: Division of Research, Harvard Business School
Read more: Family Business - Conclusion - History, Review, Businesses, Succession, Conflict, Management, and Relationships <http://family.jrank.org/pages/513/Family-Business-Conclusion.html#ixzz1W93SOHsz>
- Christensen, C. (1973):** La sucesión en la Dirección de Pequeñas Empresas. Barcelona: Editorial Labor S. A. (tercera edición).
- Cogswell, (1968):** “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model”. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-33.
- Danco (1980):** Inside the family business. The center for Family Business. Ohio, Estados Unidos
- Danco, (1992):** Beyond survival. The center for family business. Ohio, Estados Unidos.
- Donnelley, R. (1964):** “The Family Business”, Harvard business review. Vol. 42, No. 2, pp. 93-105
- Dumas, (1989):** Daughters in family-owned businesses. An applied systems perspective. UMI Dissertation Services.
- Dumas, (1992):** “Integrating the daughter into family business management” Entrepreneurship: Theory and Practice, 16:41-55
- Friedman, (1991):** “ Siblings relationship and intergenerational succession in family firms”. Family Business Review, 4:3-20
- Gallo (1992):** “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model”. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-33.
- Gallo (1998):** "Ethics in Personal Behavior in Family Business", Family Business Review, vol. 11, n° 4, pp. 325-336.
- Gallo (1998):** “Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model”. Entrepreneurship Theory and Practice, 25(3), 17-33.

- Gersick et al., (1997):** Generation to generation: life cycles of the family business. Harvard Business School Press. MA, Estados Unidos.
- Handler (1989):** Managing the family firm succession process: The next-generation family member's experience. UMI Dissertation Services.
- Hatten, J. (1997):** "Small Business", Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Iannarelli, C. L. (1992):** The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business. Tesis Doctoral no publicada. University of Pittsburgh.
- Kaiser, H.F. (1960):** The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement* 20: 141-151.
- Kepner, (1983):** "The family and the firm: A coevolutionary perspective". *Organizational Dynamics*, 12:57-70
- Kets de Vries, (1996):** Family business: Human dilemmas in the family firm. International Thomson Business Press. Londres, Reino Unido
- Kets De Vries, M. (1993):** "Lo bueno y lo malo de las empresas de titularidad familiar", *Harvard Deusto BusinessReview*, Vol. 4, pp. 32-44.
- Levinson, (1971):** "Conflicts that plague the family business". *Harvard Business Review*, 49:90-98
- Levinson, H. (1971):** "Conflicts that plague the family business" *Harvard business review*. Vol. 49, pp. 91-97.
- Llano, C. C. y Olguin, U. F. (1986):** La sucesión en la Empresa Familiar. En Font. P. (ed.) La empresa familiar 2. Barcelona: IESE. Universidad de Navarra.
- Magretta, J. (1998):** Governing the family-owned enterprise: An interview with finland's Krister Ahlstrom. *Harvard Business Review*, (Enero- Febrero).
- Murray, B, (2003):** "The succession transition process: A longitudinal perspective". *Family business Review*, 16(1): 19-33.
- Pérez, (1996):** "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model". *ntrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-33.
- Poza, (1995):** A la sombra de roble: La empresa privada familiar y su continuidad. Editorial Universitaria para la empresa familiar. Ohio, Estados Unidos
- Sharma et al., (2003):** "Predictors of satisfaction with the succession Process in Family Firms". *Journal of business Venturing*, 18(5), 667-687.
- Thevenet (1992):** "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model". *ntrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-33.
- Usame, (1994):** "Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model". *ntrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17-33.

ANEXO I CUESTIONARIO

1. ¿CÓMO SE VINCULA ESTO CON EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS DE LICENCIATURA?

Actualmente las pymes representan aproximadamente el 90% del total de las empresas establecidas en el país, de los cuales, casi un 80% son empresas de capital y administración familiar.

Debido a la gran proliferación de las micro, pequeñas y medianas empresas en el estado de Nayarit, se han convertido en un factor determinante para el crecimiento económico y de desarrollo social de la entidad, ya que son su fuente principal de generación de empleos y de circulante.

Hoy en día todas las empresas, a medida que crecen, pasan por etapas de evolución que son muy similares en su totalidad. La sucesión en las empresas familiares es un proceso ineludible en la mayoría de las pymes cuyo capital es administrado por una familia. Pero para garantizar su supervivencia y rentabilidad a largo plazo es necesario que el profesionista encargado de gestionar el proceso de sucesión tenga el conocimiento teórico y práctico que permitan que la transición sea fácil y exitosa.

Es así como la presente investigación amplía el aprendizaje de los alumnos de la licenciatura en Administración y permite su desarrollo integral dentro de la Universidad, en virtud de que el programa educativo busca preponderantemente que el alumno reciba educación basada en competencias y desarrollo de habilidades prácticas.

*El curso de Administración de Empresas Familiares permite **DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ALUMNOS** adquiriendo conciencia de la necesidad de saber administrar a las empresas familiares con una perspectiva diferente, encaminada a afrontar los retos que se le presentan. Proporciona los elementos necesarios para lograr la competitividad, generación de valor, crecimiento estratégico y la evolución de las empresas familiares*

como medio para alcanzar el éxito. Genera conocimiento de los aspectos legales y estratégicos para garantizar la continuidad de la empresa.

2. ¿TIENEN UNA MATERIA SOBRE EMPRESAS FAMILIARES O PYME?

La unidad de aprendizaje “**Administración de Empresas Familiares**” fortalece el **Desarrollo integral de los alumnos** en la formación de *la licenciatura en Administración*, la cual se define como la ciencia social o técnica que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos de la organización que está influenciada en su administración y gerencia por el grupo familiar o por lazos familiares, con el fin de obtener el máximo beneficio posible, el cual puede ser económico o social, dependiendo de los fines que persiga la organización.

3. ¿SE UTILIZARÁ COMO UN CASO DE ESTUDIO?

El propósito de la investigación es ampliar el contenido del programa de estudios de la unidad de aprendizaje “Administración de Empresas Familiares”. Ayudará a asimilar las ideas básicas para la administración de las empresas familiares, fundamentalmente orientadas a la competitividad, generación de valor, crecimiento estratégico y sobre todo evolución de la misma, además de contar con los elementos para planear la continuidad de la empresa familiar.